



# LAUREA

# Tuloskortit seurannan apuvälineenä Case: J.A.Rauta Oy



Aki Hahle

2010 Kerava

Laurea-Ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

## Tuloskortit seurannan apuvälineenä Case: J.A.Rauta Oy

Aki Hahle  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2010

Aki Hahle

**Tuloskortit seurannan apuvälineenä Case: J.A.Rauta Oy**

Vuosi 2010 Sivumäärä 71

---

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona J.A.Rauta Oy:lle. Opinnäytetyön päätavoitteena oli rakentaa kohdeyritykselle osastotason tuloskortti. Tuloskortin toivottiin ensinnäkin laajentavan suorituskyvyn seurannan näkökulmia kohdeyrityksessä, jotka tähän asti olivat rajoittuneet lähes täysin taloudelliseen näkökulmaan. Toiseksi tuloskortin toivottiin toimivan tulevaisuudessa osastopalavereiden työkaluna, jolla myös henkilökunta saataisiin tehokkaasti mukaan suorituskyvyn seurantaan.

Teoriaosuudessa pyrittiin esittelemään laskentatoimen eri osa-alueet, suorituskyvyn mittaamisen periaatteet, balanced scorecardin peruselementit sekä balanced scorecard -tyyppisen tuloskortin vaihtoehtoiset rakennusmenetelmät. Teoriaosuudessa käytetty aineisto pohjautui hyvin pitkälle balanced scorecardin suunnittelijoiden teoksiin ja artikkeleihin.

Empiriaosuudessa tutustuttiin aluksi case -yrityksen liiketoimintaan ja toiminnanohjauksen nykytilaan. Nykytilanteen kartoittamisen jälkeen selvitettiin case -yrityksen kriittiset menestystekijät, joiden pohjalta laadittiin tuloskortin avainmittarit. Teoriaosuudessa käsiteltyä kirjallisuutta hyödynnettiin kriittisten menestystekijöiden selvittämisessä sekä tuloskortin rakentamisessa. Empiriaosuuden aineisto kerättiin kohdeyrityksen johtoryhmän haastatteluiden, henkilökunnalle suunnatun kyselyn, kohdeyrityksen sisäisten dokumenttien ja havainnoinnin avulla.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin kohdeyritykselle laadittua tavoitteiden mukainen osastotason tuloskortti. Laaditussa tuloskortissa kohdeyrityksen suorituskyyä tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta, jotka ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäiset prosessit sekä henkilöstönäkökulma. Tuloskortin avainmittarit johdettiin kohdeyrityksen kriittisistä menestystekijöistä. Tuloskortin toimivuutta testattiin käytännössä, ja haastatteluiden perusteella se tullaan ottamaan käyttöön jokaisella kohdeyrityksen osastolla.

Asiasanat: balanced scorecard, suorituskyy, mittaristo, tuloskortti, kriittiset menestystekijät

Aki Hahle

**Scorecards As Tools for Monitoring Case: J.A.Rauta Ltd.**

Year 2010 Page 71

---

This Bachelor's thesis was carried out as an assignment for J.A.Rauta Ltd. The main objective was to build a department level scorecard for the case company. The scorecard was hoped to, first of all, expand the performance monitoring aspects of the case company, which until now were limited almost entirely in economic terms. Second, the scorecard was hoped to work as a tool in the future department meetings, so that also the personnel would be efficiently taken into account in the monitoring of performance.

The theoretical part of the thesis aimed to introduce different areas of accounting, basics of performance measurement, basic elements of a balanced scorecard and methods of construction for a balanced scorecard type of scorecard. The theoretical part was mainly based on the work and articles of the designers of balanced scorecard. The most important work of Kaplan & Norton was "Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action".

First the empirical study explored the case company's business and the current state of operations management. After the mapping of the current situation, the critical success factors were clarified. The key indicators of the scorecard were based on those factors. The material for the empirical study was collected from interviews with the company's management team, from an inquiry to the personnel, from internal documents of the case company and by observation.

The result of the thesis was a scorecard for the case company consistent with the objectives. The key indicators of the scorecard were derived from the critical success factors of the company. The scorecard was tested in practice and based on the interviews it will be introduced in every department of the case company.

Key words: balanced scorecard, performance, critical success factors

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Lähtökohtatilanne.....	7
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus .....	8
1.3	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja aineisto .....	9
1.4	Opinnäytetyön rakenne .....	11
2	Laskentatoimi ja talousohjaus .....	12
2.1	Yrityksen talousohjaus ja johtaminen .....	12
2.2	Yleinen laskentatoimi .....	13
2.3	Johdon laskentatoimi.....	15
2.4	Strateginen laskentatoimi .....	15
3	Suorituskyky .....	16
3.1	Suorituskyky käsite.....	16
3.2	Suorituskyvyn mittaaminen .....	17
3.3	Suorituskyvyn mittaristot .....	18
3.4	Suorituskykypyramidi .....	18
4	Balanced Scorecard .....	20
4.1	Taustaa .....	20
4.2	Visio .....	21
4.3	Strategia .....	22
4.4	Näkökulmat .....	22
4.4.1	Taloudellinen näkökulma.....	23
4.4.2	Asiakasnäkökulma .....	23
4.4.3	Sisäisten prosessien näkökulma .....	24
4.4.4	Oppiminen ja kasvu .....	24
4.5	Mittareiden tasapaino .....	25
4.6	Balanced Scorecardin eri muodot.....	26
4.7	Mittareiden määrä .....	27
4.8	Miksi Balanced Scorecard? .....	28
5	Mittariston rakentaminen .....	29
5.1	Mittariston rakentaminen .....	29
5.2	Kriittiset menestystekijät.....	30
5.3	Syy-seuraussuhteet.....	31
5.4	Mittareilta vaadittavat ominaisuudet .....	32
5.4.1	Relevanttius.....	32

	5.4.2	Edullisuus .....	33
	5.4.3	Validiteetti .....	34
	5.4.4	Reliabiliteetti .....	34
	5.4.5	Uskottavuus .....	35
6		Case: J.A.Rauta Oy.....	36
	6.1	Yritysesittely.....	36
	6.2	Yrityksen visio ja arvot .....	37
	6.2.1	Visio .....	38
	6.2.2	Arvot .....	38
	6.3	Organisaatio.....	39
	6.4	Toiminnan ohjaus .....	40
	6.4.1	Kauppiaan infotilaisuudet.....	40
	6.4.2	Osastopalaverit .....	41
	6.4.3	Tuoteryhmätunnit.....	42
7		Osastotason tulokortin rakennusprosessin kuvaus .....	43
	7.1	Tarvekartoitus .....	44
	7.2	Organisaatiotason ja tulokortti tyypin valinta.....	44
	7.3	Haastattelut.....	45
	7.4	Kyselytutkimus.....	47
	7.5	Kriittiset menestystekijät.....	50
	7.6	Osastotason tulokortti.....	53
	7.6.1	Taloudellinen näkökulma .....	54
	7.6.2	Asiakasnäkökulma .....	56
	7.6.3	Sisäiset prosessit .....	57
	7.6.4	Henkilöstönäkökulma .....	58
8		Analyysit ja johtopäätökset .....	60
	8.1	Mittareiden analysointi.....	60
	8.1.1	Taloudellisen näkökulman mittarit .....	60
	8.1.2	Asiakasnäkökulman mittarit .....	61
	8.1.3	Sisäiset prosessit .....	62
	8.1.4	Henkilöstö näkökulma .....	63
	8.2	Tulokortin analysointi .....	63
	8.3	Tutkimusmenetelmän arviointi .....	64
	8.4	Johtopäätökset .....	66

## 1 Johdanto

### 1.1 Lähtökohtatilanne

Toimintaympäristö yritysmaailmassa on ollut jatkuvien muutosten alla viimeisten vuosikymmenien aikana. Muutokset ovat olleet osin suuria ja toimintaympäristöä on muokattu rajusti. Teknologian kehitys ja globalisaatio ovat toimineet suurimpina puskureina tässä muutoksessa. Yritysten kansainvälistyminen on ollut hyvin nopeatempoista viimeisten vuosikymmenten aikana ja se on pakottanut yrityksiä muuttamaan, jopa täysin entisiä toimintatapojaan. Globaali kilpailu on lisääntynyt lähes kaikilla aloilla ja markkinoilla, joka on myös synnyttänyt täysin uusia markkinoita ja markkina-alueita. Globalisaatio lähti kiihtymään entistä enemmän heti toisen maailmansodan jälkeen. Globaali kilpailu on muuttanut yritysten toimintaympäristön paljon herkemmäksi ja vaikeasti ennustettavaksi. Nykyisin globaalissa kilpailutilanteessa yritykseltä vaaditaan paljon enemmän sellaisia ominaisuuksia, joita ei ennen paikallisessa tai valtakunnallisessa kilpailutilanteessa tarvittu. Yritysten pitää nykyään olla entistä joustavampia, entistä kustannustehokkaampia ja strategisesti valveutuneempia. Erityisesti strategian merkitys on kasvanut kokoajan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 12; Porter 1991, 80.)

Porterin (1991, 79-80) mukaan kansainvälinen kilpailu on hyvin erilaista alasta riippuen. Porterin mukaan kansainvälinen kilpailu voi olla joko monikotimaista tai aidosti globaalia. Monikotimaisuudella Porter tarkoittaa, että yritys voi toimia globaalisti, mutta kilpailu on jokaisessa maassa itsenäistä. Yrityksen ”maine, asiakkaat ja fyysiset resurssit yhdessä maassa eivät vaikuta juurikaan menestykseen muissa maissa.”. Globaaleilla toimialoilla toimijat kilpailevat aidosti globaalisti ja yhdessä maassa saavutettu kilpailuetu voi vaikuttaa yrityksen kilpailuetuun muissa toimintamaissa.

Yritysten toimintaympäristön, ennen globalisaatiota, voidaan sanoa olleen lyhyen tähtäimen toimintaa. Kilpailukykyä pidettiin yllä lähinnä tuotannon kehittämällä ja investoinneilla. Näitä kahta kilpailukykyä ylläpitävää toimintaa ei toki pidä vähätellä nykyisessä toimintaympäristössä, mutta asian ydin onkin, että nämä eivät enää riitä kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. Näiden kahden toiminnon lisäksi yritysten pitää nykypäivänä panostaa erityisesti henkilöstön osaamiseen ja asiakassuhteisiin. (Olve, Roy & Wetter 1998, 14.)

Yrityksen toimintaympäristön muuttuessa on myös laskentatoimi ja erityisesti johdon laskentatoimi kokenut muutoksia. Laskentatoimen merkitys on kasvanut ja samalla se on laajentunut yrityksen sisällä sellaisille osa-alueille, jotka eivät ennen sille kuuluneet. Ennen toimintaympäristön muutosta laskentatoimi nähtiin vain yrityksen talousprosessin osaksi. Laskentatoimen tehtävänä oli lähinnä tuottaa informaatiota yrityksen taloudellisesta suorituskyvystä. Toimintaympäristön muutoksissa laskentatoimesta on tullut enemmän kokonaisvaltaisempaa

yrityksen sisällä. Voidaan sanoa, että näkökulma on laajentunut laskentatoimen kohdalla rajusti viimeisten vuosikymmenten aikana. Kokonaisvaltainen tarkastelu on toki johdettu taloudellisesta suorituskyvystä, mutta ero aikaisempaan on, että nykyään ymmärretään kaikkien yrityksen toimintojen vaikuttavan yrityksen suorituskyyyn. (Laitinen 2003, 19-20.)

Suorituskykyä ja sen tehokkuutta seurataan yrityksissä suorituskyyyn mittaamiseen kehitetyillä mittareilla ja mittaristoilla. ”Prosessissa tunnistetaan tavoitteiden kannalta keskeisiä menestystekijöitä, mitataan niitä ja käytetään mittareista saatavaa informaatiota organisaation kehittämisen apuna”. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 11.)

Kuten aikaisemmin todettiin, on yritysten nykyisessä toimintaympäristössä panostettava entistä enemmän henkilöstön osaamiseen ja asiakassuhteisiin, eli aineettomaan pääomaan. Strategia onnistumisen merkitys on kasvanut ja strategian onnistumiseen yritys tarvitsee nimenomaan tätä aineetonta pääomaa. Strategian onnistumisen seuraamiseksi on kehitetty monia erilaisia mittaristoja, joista tunnetuin lienee balanced scorecard.

Opinnäytetyöni case -yritys on rautakauppa- alalla toimiva yritys. Yrityksen talousohjaus ja mittaaminen on tähän asti perustunut lähes täysin taloudellisiin tunnuslukuihin. Yrityksen taloudenohjaus noudattelee siis hyvin yleistä Suomessa vallitsevaa käytäntöä. Aineetonta pääomaa ei juurikaan mitata, tai sen merkitystä ei ymmärretä.

Perinteinen vain taloudellisiin tunnuslukuihin perustuva taloudenohjaus on saanut paljon kritiikkiä viimeisten vuosikymmenten aikana. Taloudellisiin lukuihin perustuvan taloudenohjauksen ydinongelma on, että se antaa tietoa vain menneisyydestä, eikä näin ollen anna tarvittavaa tietoa tulevaisuudesta päätöksenteon tueksi. (Olve ym. 1998, 21.)

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön päätavoite on rakentaa kohdeyritykselle osastotason tulokortti, joka kuvastaa yrityksen kriittisiä menestystekijöitä. Kohdeyrityksenä toimii J.A.Rauta Oy, joka kuuluu Keskon K-Rauta ketjuun. J.A.Rauta Oy on sisustamiseen ja remontoimiseen erikoistunut rautakauppa, joka sijaitsee Itä-Helsingissä. Yrityksen liiketoiminnan seuranta on perustunut lähes täysin taloudellisiin mittareihin, eikä sisäisiä prosesseja tai inhimillistä pääomaa ole mitattu aiemmin. Rakennettavalla tulokortilla pyritään laajentamaan kohdeyrityksen seuranta myös näille, taloudelliseen menestymiseen vahvasti vaikuttaviin tekijöihin. Ratkaisuna laaditaan kriittisiin menestystekijöihin perustuva, balanced scorecard -tyyppinen suorituskyyymittaristo. Balanced scorecard on yritysmaailmassa laajasti käytetty mittaristo-malli, jonka avulla kohdeyrityksen suorituskyyyn seurannan näkökulmat pystytään laajentamaan taloudellisen näkökulman lisäksi asiakasnäkökulmaan, sisäisiin prosesseihin ja inhimilliseen pääomaan.



Kohdeyrityksessä ei ole ennen käytetty tulokortteja, joten tämän projektin yhtenä osatavoitteena on myös lisätä teoreettista osaamista tulokorteista. Tulokortti päätettiin laatia osastotasolle, koska osastotason tulokortti vastaa eniten kohdeyrityksen tarpeita. Tulokortista toivotaan ennen kaikkea työkalua osastopalaveriiniin, jonka avulla pystytään myös henkilökunta ottamaan mukaan suorituskyvyn seurantaan. Tällä hetkellä suorituskyvyn seuranta on osastotasolla lähes täysin osaston myyntipäällikön vastuulla.

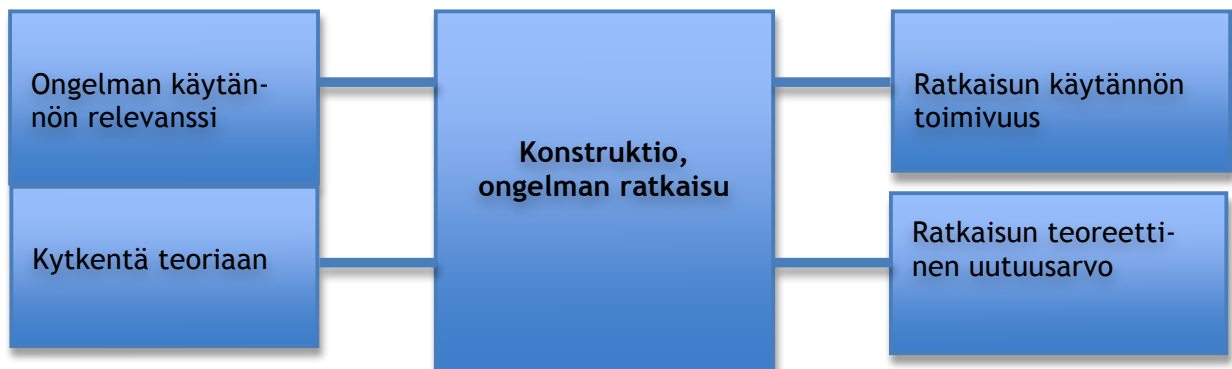
Opinnäytetyön teoriaosuus on rajattu käsittelemään laskentatoimen peruselementtejä sekä tarkemmin balanced scorecardia. Opinnäytetyössä esitellään myös lyhyesti muutama muu suorituskäytäntö mittavaa mittaristo, mutta ensisijaisesti tässä opinnäytetyössä keskitytään balanced scorecardiin. Teoreettinen viitekehys opinnäytetyölle pyritään luomaan laskentatoimeen ja erityisesti balanced scorecardia käsittelevän kotimaisen ja ulkomaisen kirjallisuuden perusteella.

Empiirinen osuus on rajattu tulokortin rakentamiseen ja sen testaamiseen. Aikarajoitteen vuoksi tulokortin käyttöä ei pystytä seuraamaan. Opinnäytetyössä ei myöskään tulla asettamaan mittareille tavoitearvoja. Empiirisessä osuudessa tutustutaan kohdeyritykseen ja sen nykytilaan, jonka pohjalta laaditaan tulokortti. Kohdeyrityksen liiketoiminnan esittely on rajattu tästä opinnäytetyöstä pois, koska pääpaino on toiminnanohjauksen nykytilan kartoittamisessa.

### 1.3 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan aineistolähtöinen empiirinen tutkimus, jossa sovelletaan konstruktivistista tutkimusmenetelmää. Konstruktivistinen tutkimusmenetelmä on soveltavan tutkimuksen muoto, jossa olemassa olevaan teoreettiseen tietoon perusteella pyritään luomaan jonkinlainen konkreettinen tuotos. Perusasetelma konstruktivistisessa tutkimusmenetelmässä on liittää todettu käytännön ongelma ja sen ratkaisu teoreettiseen tietoon. Konstruktivistinen tutkimus ei kuitenkaan jää pelkkään uuden ratkaisun luomisen tasolle, vaan konstruktivistiseen tutkimukseen liittyy olennaisesti myös konstruktion eli tässä tapauksessa uuden mallin tai ratkaisun toimivuuden testaaminen. (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, 302-303; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 65.)

Konstruktivistinen tutkimusmenetelmä soveltuu parhaiten tilanteeseen, kun tarkoituksena on luoda jotain uutta ja konkreettista. Konstruktivistista tutkimusmenetelmää voidaan käyttää esimerkiksi tilanteissa, joissa tehtävänä on rakentaa uusi budjetointijärjestelmä tai henkilöstön koulutusmateriaali. Konstruktivistinen tutkimusmenetelmä on elementissään etenkin silloin, kun ongelmanratkaisuun tarvitaan teoreettista tietämystä. (Kasanen ym. 1991, 305-306; Ojasalo ym. 2009, 65-66.)



Kuvio 1: Konstruktivisen  
ym. 1991, 306)

tutkimuksen osat (Kasanen

Konstruktivisen tutkimuksen tärkein ja samalla kriittisin vaihe on konstruktion laatiminen. Mikäli ongelman ratkaisuksi ei ole pystytty kehittämään uutta ratkaisua, ei koko tutkimusta ole järkevää jatkaa eteenpäin. Tyypillisesti konstruktivisessa tutkimuksessa laadittua ratkaisua testataan useita kertoja ennen varsinaista testaamista. Kasanen ym.(1991, 305-306.) ovat jakaneet konstruktivisen tutkimuksen prosessin kuuteen eri osaan:

1. Mielekkään ongelman löytäminen
2. Teoreettisen ja empiirisen tiedon kerääminen tutkimuksen kohteesta
3. Ratkaisujen eli konstruktioiden laatiminen
4. Konstruktion toimivuuden testaaminen
5. Konstruktiossa käytetyn teorian näyttäminen sekä uutuusarvon osoittaminen
6. Konstruktion yleistettävyyden tarkastelu

Tämä opinnäytetyö ei aivan täytä täydellisen konstruktivisen tutkimuksen kriteereitä, minkä vuoksi se jää konstruktivisluonteiseksi tutkimukseksi. Ensinnäkin tässä opinnäytetyössä ei saavuteta kaikkia Kasanen ym.(1991, 306) määrittelemää kuusi konstruktivisen tutkimuksen prosessivaihetta, vaan jäädyään neljännelle tasolle eli rakennetun konstruktion testaamiseen. Toiseksi tämä opinnäytetyö ei tuota tutkimusaiheesta uutta tieteellistä tietoa tutkimusaiheesta, koska tutkimuksessa käytetään jo esiteltyä ratkaisua. Toisaalta tämän jo olemassa olevan konstruktion hyödyntäminen tekee tutkimuksesta konstruktivisluonteisen tutkimuksen. Tutkimusmenetelminä tässä opinnäytetyössä on käytetty konstruktiviselle tutkimukselle hyvin tyypillisiä tutkimusmenetelmiä, kuten havainnointia, haastatteluja ja kyselyä. Opinnäytetyön tekijällä on työsuhte kohdeyritykseen, joten empiirisen osuuden materiaali perustuu myös osin tekijän omiin kokemuksiin ja havaintoihin kohdeyrityksessä. Haastatteluja tullaan hyödyntämään kohdeyrityksen nykytilan ja tarvekartoituksen yhteydessä. Haastateltavat henkilöt ovat kohdeyrityksen johtoryhmän jäseniä. Nykytilannetta ja tarvekartoitusta selvitetään haastatteluiden lisäksi henkilökunnalle suunnatun kyselyn avulla.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on kerätty aihetta käsittelevästä kotimaisesta ja ulkomaisesta kirjallisuudesta. Keskeisimpinä teoksina tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa ovat olleet Kaplanin ja Nortonin vuonna 1996 julkaisema *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action* sekä Malmin, Peltolan ja Toivasen vuonna 2006 ilmestynyt teos *Balanced Scorecard - Rakenna ja sovelleta tehokkaasti*. Edellä mainittujen teosten lisäksi teorian keräämisessä on hyödynnetty lukuisia ulkomaisia sekä kotimaisia kirjallisuus- ja artikkelilähteitä.

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö jakaantuu kahteen osioon: teoreettiseen ja empiiriseen osioon. Teoreettisessa osiossa pyritään luomaan opinnäytetyölle teoreettinen viitekehys, jota hyödynnetään teoriaosuudessa. Teoriaosuus alkaa luvusta kaksi, missä perehdytään laskentatoimen merkitykseen yrityksen taloudenohjauksessa. Luvussa esitellään ulkoinen, sisäinen sekä strateginen laskentatoimi. Luvussa kolme käsitellään suorituskkyä käsitettä sekä suorituskyyvyn mittaamista. Luvussa esitellään lyhyesti muutama suorituskyyvyn mittaristo, mutta sen enempää niihin ei keskitytä, koska kohdeyritykselle rakennettava tulokortti tulee olemaan balanced scorecard-tyyppinen mittaristo. Teoreettinen viitekehys opinnäytetyölle viimeistellään luvuissa neljä ja viisi, joissa keskitytään ainoastaan balanced scorecardiin. Luvussa neljä esitetään balanced scorecardin peruselementit aloittamalla sen taustoista ja lopulta päätyen kysymykseen, miksi valita juuri balanced scorecard. Luvussa viisi keskitytään itse tulokortin rakennusprosessiin.

Empiirinen osio alkaa kohdeyrityksen esittelyllä. Kohdeyrityksen liiketoiminnan kuvaaminen on päätetty rajata lyhyehköksi, koska pääpaino on kohdeyrityksen toiminnanohjauksen nykytilan kuvaamisessa. Toiminnanohjauksen nykytilan kuvaamisessa aineisto kerätään haastatteluiden, kohdeyrityksen sisäisten dokumenttien sekä havainnoinnin avulla. Samalla pyritään kartoittamaan tulokortin tarvetta kohdeyrityksessä.

Nykytilan ja tarvekartoituksen kuvaamista seuraa itse tulokorttiprojektin kuvaaminen. Tässä kappaleessa pyritään ensimmäiseksi perustelemaan valittu tulokorttityyppi sekä organisaatio-taso. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksen aikana suoritettujen johtoryhmän haastattelut ja henkilökunnalle suunnattu kyselytutkimus. Kappaleen lopuksi esitetään kohdeyrityksen kriittiset menestystekijät ja rakennettu tulokortti.

Empiirinen osio päättyy työn arviointiin ja tekijän johtopäätöksiin. Viimeisessä kappaleessa arvioidaan tulokorttiin valitut mittarit sekä itse tulokortti. Tulokortin arvioinnissa kuvataan myös tulokortin testaus. Lopuksi arvioidaan valitussa tutkimusmenetelmässä onnistumista sekä vedetään johtopäätökset koko työstä.

## 2 Laskentatoimi ja talousohjaus

Tämän luvun tavoitteena on selvittää lukijalle talousohjauksen peruselementit ja laskentatoimen eri osa-alueet. Luvun alussa on pyritty kuvaamaan, millaisessa toimintaympäristössä yritykset nykypäivänä joutuvat toimimaan sekä hieman kuvaamaan, miten toimintaympäristö on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana. Tämän lisäksi on pyritty kuvaamaan talouden ohjaamisen perustehtäviä nykyisessä toimintaympäristössä. Luvun lopuksi esitellään laskentatoimen eri osa-alueet. Laskentatoimi on tässä työssä jaettu yleiseen laskentatoimeen, johdon laskentatoimeen sekä strategiseen laskentatoimeen.

### 2.1 Yrityksen talousohjaus ja johtaminen

Suomessa eletään markkinataloudessa, jossa yrityksen tärkeimmäksi tehtäväksi voidaan määritellä voiton tuottaminen omistajille. Nyky-yhteiskunnassa yrityksellä on toki muitakin tärkeitä tehtäviä, kuten toimia tuotteiden ja palveluiden tuottajana eri sidosryhmille. Markkinataloudessa yrityksen tavoitteeksi on siis määritelty voiton tuottaminen omistajille. Tämän taloudellisen tavoitteen saavuttamiseen yritys tarvitsee osaavaa johtamista, joka ohjaa yritystä kohti määriteltyä tavoitetta. Yrityksen asettamien taloudellisten tavoitteiden toteuttaminen voidaan määritellä talousjohtamisen tärkeimmäksi tehtäväksi. Hyvä ja tehokas talousjohtaminen luo perustan onnistuneelle talouden ohjaukselle. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 10; Puolamäki 2007, 15.)

Talousjohtamisen perustehtävät yrityksessä ovat toiminnan suunnittelu, toiminnan seuranta ja valvonta. Talousjohto antaa suunnitteluvaiheessa toiminnalle tietyt taloudelliset tavoitteet, joidenka toteutumista talousjohto seuraa ja valvoo. Pelkkä talousjohdon seuranta ja valvonta eivät riitä, vaan mikäli tavoitteista ollaan jäämässä jo seurantavaiheessa, on talousjohdon myös osattava reagoida siihen. Talousjohtaminen voidaan jakaa strategiseen, taktiseen sekä operatiiviseen johtamiseen. Nämä kolme talousjohtamisen osa-aluetta voidaan helpoiten eritellä toisistaan aikajänteellä ja ne ovat hierarkkisessa asemassa toisiinsa nähden. Strateginen johtaminen on tulevaisuuteen suuntaavaa johtamista, jossa määritellään yrityksen kilpailuedut. Taktinen johtaminen on vuositason tavoitteiden johtamista, eli usein se perustuu ennalta asetettujen budjettien seuraamiseen ja reagoimiseen. Operatiivinen johtaminen on yrityksen päivittäistä taloudenjohtamista, esimerkiksi myynnin seurannan avulla. Operatiivisen johtamisen avulla pyritään saavuttamaan esimerkiksi asetetut budjettitavoitteet. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 10 - 11; Puolamäki 2007, 63.)

Toimintaympäristö yritysmaailmassa on muuttunut radikaalisesti viimeisten vuosikymmenten aikana. Toimintaympäristön muutoksen johdosta myös talousohjauksen on pitänyt muuttua vastaamaan yrityksen tarpeita. Talousohjauksen ja sen ohjausjärjestelmien kehitys ei ole kuitenkaan ollut riittävää ja se onkin saanut paljon kritiikkiä viime vuosikymmenen aikana.

Taloudenohjausjärjestelmät ovat kehitetty tilanteeseen, jossa tekniikka on ollut pitkään vaikiintunutta ja tuotteiden jalostus ollut vähäistä. Perinteiset talouden ohjausjärjestelmät on kehitetty aikanaan seuraamaan yrityksen tehokkuutta eli ne keskittyivät lähinnä kustannusten seuraamiseen ja kurissa pitämiseen. Tästä johtuen tuottavuuteen ei ole ennen kiinnitetty niinkään huomiota. Yritysten kasvaessa ja kansainvälistyessä ovat kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät muuttuneet, eivätkä perinteiset talouden ohjausjärjestelmät ole pystyneet tuottamaan riittävän kattavaa informaatiota. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 10 - 11; Olve ym. 1999, 19-23.)

Talouden ohjausjärjestelmät ovat perinteisesti tuottaneet vain rahataloudellisia mittareita. Rahataloudelliset mittarit ovat yhä edelleen tärkeässä roolissa talouden ohjausjärjestelmissä ja niitä tarvitaan, mutta ne eivät yksistään riitä. Rahataloudelliset mittarit näyttävät menneisyyteen eli sen, mitä on saatu aikaan. Taloudellisiin mittareihin perustuva seurantajärjestelmä ei tue yrityksen strategiaa, koska sen tuottama tieto on jo vanhaa. Strategiaan perustuva seurantajärjestelmä tuottaa taloudellisen tiedon lisäksi ennakoivia mittareita, jotka tukevat päätöksentekoa yrityksessä. Jo tapahtuneisiin mittareihin täysin perustuvan päätöksenteossa on riski, että ei huomioida nykyistä tilannetta ja toimintaympäristössä mahdollisesti tapahtuvia muutoksia. (Olve ym. 1999, 19-23.)

Nykyisessä toimintaympäristössä yrityksen talouden ohjausjärjestelmiltä siis vaaditaan aivan uusia ominaisuuksia. Talouden ohjausjärjestelmien tulee tuottaa perinteisten mittareiden lisäksi ennakoivia sekä pidemmän tähtäimen mittareita. Ohjausjärjestelmät eivät saa keskittyä vain taloudellisiin mittareihin, vaan niiden pitää tuottaa myös ei-taloudellisia mittareita. Ei-taloudelliset mittarit tukevat usein enemmän yrityksen strategiaa, kuin taloudelliset mittarit. Ohjausjärjestelmien tuottamien mittareiden pitää olla sen tyyppisiä, että koko henkilöstö ymmärtää niiden perusteella, miten oma toiminta vaikuttaa suorituskykyyn. Lisäksi ohjausjärjestelmien tulee tuottaa tietoa kilpailijoista ja asiakkaita. Kilpailijoita ja asiakkaita käsittelevät mittarit ovat usein ei-taloudellisia mittareita. (Olve ym. 1998, 19-23.)

## 2.2 Yleinen laskentatoimi

Yleisen laskentatoimen tuottama tieto on suunnattu yrityksen lisäksi myös yrityksen eri sidosryhmille, tästä johtuen siitä käytetään nimitystä ulkoinen laskentatoimi. Yleisen laskentatoimen tuottama informaatio on hyvin pitkälle eri laeissa ja asetuksissa säädettyä. Useat yleisen laskentatoimen tuottamat raportit ovat näiden lakien ja asetusten perusteella pakollista kaikilta liike- ja ammattitoimintaa harjoittavilta. Kirjanpitovelvollisuus täyttyy, kun toiminta on jatkuvaa, toimintaa tehdään ansiotarkoituksella sekä toiminnasta on tunnistettavissa yrittäjäriski. Yleisen laskentatoimen tuottama tieto kerätään yrityksen kirjanpitojärjestelmästä. Kirjanpito voidaan määritellä yrityksen koko rahaprosessin kuvaukseksi. Kirjanpito koostuu useis-

ta, jopa tuhansista eri rekistereistä, jonne kirjataan yrityksen toiminnan kaikki tulot ja menot. Tulojen ja menojen lisäksi kirjanpitoon rekisteröidään kaikki muut rahoitustapahtumat, kuten oman- ja ulkoisen pääoman lisäykset ja vähennykset. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 12-13; Puolamäki 2007, 66 & Salmi 2006, 24-27.)

Yleisen laskentatoimen tuottamista dokumenteista tärkein on yrityksen tilinpäätös. Tilinpäätös ja sen sisältö on tarkoin säädelty kirjanpitolaissa. Tilinpäätöksen pitää sisältää tase, tuloslaskelma, rahoituslaskelma sekä liitetiedot. Edellä mainittujen tilinpäätöksen sisältämien dokumenttien tulee olla kirjanpitolain ja kirjanpitoasetuksen mukaiset siitä syystä, että yritysten tilinpäätökset olisivat vertailukelpoisia keskenään. Tilinpäätöksessä kaikki tilikauden aikana käytössä olleet tilit päätetään tilinpäätöstileille, josta lopullinen saldo viedään tuloslaskelmaan tulostilille. Tilinpäätöstiedot ovat julkisia asiakirjoja, jotka ovat kaikkien ulottuvilla. (Salmi 2006, 24- 26; Puolamäki 2007, 66-68.)

Tuloslaskelma osoittaa yrityksen tietyn ajanjakson, yleensä tilikauden ajan tuloksen tai tappion muodostumisen. Tuloslaskelmaan kirjataan kaikki yrityksen tuotot ja kulut tietyssä, kirjanpitolain edellyttämässä järjestyksessä. Yksinkertaistaen tuloslaskelma on vähennyslaskelma, jossa liiketoiminnan tuotoista vähennetään ensin liiketoiminnan kulut ja sen lisäksi tuloslaskelmaan lisätään varsinaisen liiketoiminnan ulkopuolisia tuotto- ja kulueroja, kuten rahoituskulut ja verot. Tuloslaskelman viimeiseltä riviltä selviää, onko yritys onnistunut tuottamaan tulosta vai tappiota kuluneen tilikauden aikana. Viimeinen rivi siis kertoo, onko yritys onnistunut tuottamaan tilikauden aikana omistajille jakokelpoista omaisuutta. (Puolamäki 2007, 68-69; Salmi 2006, 30- 31.)

Tase on tilinpäätöksen yksi päädokumenteista. Taseen tehtävänä on esittää yrityksen varat ja velat. Selkeämmin sanottuna taseesta pitäisi selvittää yrityksen omaisuus sekä miten tämä omaisuus on rahoitettu. Taseen tulee noudattaa tiettyä kirjanpitoasetuksen määrittelemää kaavaa. Eri sidosryhmät käyttävät tasetta eri tarkoituksiin, mutta pääsääntöisesti tasetta tarkastellessa arvioidaan yrityksen varallisuutta. Taseesta voidaan helposti laskea esimerkiksi yrityksen omavaraisuus, jota esimerkiksi rahoittajat pitävät yhtenä merkittävänä lainananto kriteerinä. Pelkän taseen perusteella ei voi kuitenkaan täysin arvioida yrityksen varallisuutta, koska tase näyttää vain sen laadintapäivän varat ja velat. Tilinpäätöspäivän tase on aina seuraavan tilikauden aloittava tase. (Salmi 2006, 35-36; Puolamäki 2007, 70.)

Yleisestä laskentatoimesta käytetään nimitystä ulkoinen laskentatoimi. Tämä nimitys johtuu siitä, että sen tuottama tieto on pitkälti suunnattu yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille. Yleisen laskentatoimen tuottamia raportteja seuraavat ennen kaikkea yrityksen omistajat. Omistajien lisäksi yleisen laskentatoimen raportteja seuraavat muun muassa verottaja. On hyvin

tärkeä muistaa, että kaikki kirjanpitolaissa ja kirjanpitoasetuksissa säädetty raportit ovat julkisia ja niiden pitää noudattaa näissä säädettyä kaavaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 13.)

### 2.3 Johdon laskentatoimi

Johdon laskentatoimea kutsutaan sisäiseksi laskentatoimeksi. Molemmista nimityksistä selviää hyvin sen tarkoitus: tuottaa yrityksen sisäisiä, johdon päätöksentekoa tukevia laskelmia. Johdon laskentatoimea ei ole säädelty millään lailla tai asetuksella, kuten yleistä laskentatoimea. Yritys itse päättää, missä laajuudessa se suorittaa sisäistä laskentaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 14-15; Vilkkumaa 2005, 61.)

Johdon laskentatoimen tärkeimpiä tehtäviä on tuottaa suunnittelu- ja tarkkailulaskelmia yrityksen johdolle päätöksenteon tueksi. Tyypillisimpiä suunnittelulaskelmia ovat investointilaskelmat ja budjetit. Investointilaskelmilla pyritään selvittämään esimerkiksi kahden eri investoinnin keskinäistä edullisuutta. Budjeteista voidaan käyttää nimitystä tavoitelaskelmat. Budjeteissa asetetaan yrityksen toiminnoille tietyt numeeriset tavoitteet. Hyvin yleisesti yrityksissä laaditaan esimerkiksi myyntibudjetti, josta selviää myynnin tavoitteet numeerisesti. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 14-15.)

Tarkkailulaskelmien tuottaminen on hyvin keskeinen osa johdon laskentatoimea. Tarkkailulaskelmia ovat esimerkiksi toteutuneen kannattavuuden suhteuttaminen budjetteihin. Tarkkailulaskelmilla seurataan ja analysoidaan taloustavoitteiden toteutumista. Tarkkailulaskelmia ei tehdä vain pelkän seurannan ja analysoinnin takia. Tarkkailulaskelmien avulla yritys oppii kehittämään toimintojaan. Tarkkailulaskelmista yritykselle selviää, mitkä toiminnot ovat tuottavia ja mitkä eivät. Tarkkailulaskelmat eivät myöskään ole pelkästään rahamääräisiä, vaan ne voivat olla ei-rahamääräisiä strategisia laskelmia, joista puhutaan lisää seuraavassa kappaleessa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 14-15; Vilkkumaa 2005, 56.)

### 2.4 Strateginen laskentatoimi

Kuten aikaisemmin on jo todettu, on strategian ja siinä onnistumisen merkitys kasvanut nykyisessä liiketoimintaympäristössä. Strategiassa onnistuminen vaatii hyvää johtamista ja hyvä johtaminen taas vaatii hyvää tietoperustaa, jonka perusteella liiketoimintaa koskevat päätökset tehdä. Tämän hyvän tietoperustan luomiseksi on syntynyt strateginen laskentatoimi. Strategisen laskentatoimen voidaan sanoa olevan laskentatoimen uusi suuntaus. Strateginen laskentatoimi on yrityksen sisäisen laskentatoimen yksi osa-alueista ja se on tulevaisuuteen suuntautuvaa laskentaa. Strategista laskentatoimea hyödynnetään yrityksissä strategian muodostamisessa ja kehittämisessä. Strategisessa laskentatoimessa seurataan taloudellisen tiedon

lisäksi muun muassa yrityksen aineetonta pääomaa, sisäisiä prosesseja ja asiakkaita. (Puolamäki 2007, 19-21; Vilkkumaa 2005, 50-52.)

Kuten edellä todettiin, tarkastelee strateginen laskentatoimi yritystä hyvin laajasti. Strategisen laskentatoimen voidaan sanoa tarkastelevan yritystä ja sen toimintaedellytyksiä kokonaisvaltaisesti. Strategisessa laskentatoimessa keskitytään paljon yrityksen strategiseen suorituskyykyyn sekä sen kehittymiseen. Yrityksen suorituskyykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi henkilöstön osaaminen ja työtyytyväisyys. (Puolamäki 2007, 20.)

Strategisten tavoitteiden tulee suuntautua pitkälle tulevaisuuteen ja tästä johtuen myös strateginen laskentatoimi on pääosin ennakointia. Strategisen laskennan aikajänne riippuu täysin yrityksen sen hetkisestä strategiasta. Tämän aikajänteen tulee kuitenkin olla lähempänä kymmentä kuin yhtä vuotta. Vaikka strateginen laskentatoimi on siis pitkälle tulevaisuuteen tähtäävää laskentaa, voidaan siitä johtaa myös lyhyemmän ajan ennakoivia laskelmia, joita voidaan hyödyntää operatiivisessa eli päivittäisessä johtamisessa. Toimintaympäristön muutoksissa myös lyhyemmän ajan ennakkoinnin merkitys on korostunut. Koska ennakkointi on tulevaisuuteen suuntaavaa, ei sen perustana voida käyttää yrityksen ulkoisen laskennan perustietokantaa eli kirjanpitoa. Ennakointijärjestelmän tulee kerätä tietoa yrityksen ulkoisista ja sisäisistä sidosryhmistä. Tärkeimpiä sidosryhmiä, joista ennakkolaskennan tulee tuottaa tietoa, ovat yrityksen asiakkaat, kilpailijat, sisäiset prosessit sekä sen oma henkilökunta. Asiakkaistaan yrityksen tulee saada tietoa heidän toiveista ja tarpeista, sekä niiden kehityksestä. Myös asiakkaiden ostovoima ja sen kehitys toimivat hyvänä ennakkoinnin tietona. (Vilkkumaa 2005, 52-53.)

### 3 Suorituskyyky

Suorituskyyky on hyvin keskeinen käsite taloudellisessa seurannassa. Tässä luvussa on pyritty selvittämään lukijalle ensinnäkin, mitä suorituskyyky käsitteellä tarkoitetaan taloudellisessa seurannassa. Toiseksi luvun tavoitteena on esitellä lukijalle, miten suorituskyykyä pystytään mittaamaan. Suorituskyvyn mittaamista pyritään selventämään lukijalle esittelemällä eräs suorituskyyvyn mittaristo.

#### 3.1 Suorituskyyky käsite

Suorituskyyky on terminä varmasti kaikille tuttu. Usein suorituskyyvystä käytetään myös lyhyemmin termiä suoritus. Näiden kahden termin kohdalla on kuitenkin selvä ero. Termi suoritus viittaa jo tapahtuneeseen, kun taas suorituskyyky viittaa tulevaisuuteen. Suorituskyyky on myös paljon laajempi käsite, koska termi suoritus viittaa tekemiseen, kun taas suorituskyyky on käsitteenä paljon moniulotteisempi. Tämä ero pitää olla selvillä, kun puhutaan liiketoiminnan suorituksesta tai liiketoiminnan suorituskyyvystä. (Lönqvist ym. 2006, 19.)



Suorituskyky liiketaloustieteessä on jo yksistään hyvin laaja käsite ja se voidaan ymmärtää hyvin eri tavalla, näkökulmasta riippuen. Yleistäen voidaan kuitenkin sanoa, että liiketaloustieteessä suorituskyvyllä tarkoitetaan mitattavan kohteen kykyä saavuttaa asetetut tavoitteet. Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen tarkoittaa yleensä omistajien tavoitteiden maksimaalista tyydyttämistä, koska markkinataloudessa yritys on perustettu tuottamaan omistajilleen maksimaalisen tuoton. Omistajien lisäksi yrityksen tulee tyydyttää eri sidosryhmien tarpeet. Tästä syystä suorituskyky voidaan nähdä eri tavalla sidosryhmästä riippuen. (Laitinen 2003, 366.)

Suorituskyky voidaan nähdä eri merkityksessä myös organisaation sisällä. Johdon näkökulmasta suorituskyky yleensä merkitsee taloudellista menestymistä. Organisaatiossa alaspäin mentäessä suorituskyvyn merkitys konkretisoituu lähemmäs yksittäisiä henkilöitä. Yksittäinen työntekijä voi nähdä suorituskyvyn merkitsevän esimerkiksi omaa työtyytyväisyyttä. Suorituskyvyn maksimoinnin kannalta on hyvin tärkeää, että yksittäiset työntekijät ymmärtävät, miten oma toiminta vaikuttaa koko yrityksen suorituskykyyn. (Lönnqvist ym. 2006, 21.)

### 3.2 Suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyvyn mittaaminen ei ole mikään uusi asia liiketaloustieteessä. Yritykset ovat jo pitkään mitanneet eri tunnuslukujen avulla toiminansa suorituskykyä, lähinnä taloudellista suorituskykyä. Hyvin tyypillinen tilanne on, että yrityksellä on käytössä hyvin suuri joukko yksittäisiä mittareita. Yksittäiset mittarit kertovat usein täsmällistä tietoa mitattavasta kohteesta. Yksittäisten mittareiden joukossa on kuitenkin yksi iso ongelma: ne kertovat vain yksittäisen kohteen tietoja, eikä niiden avulla pysty hahmottamaan kokonaisuutta. Kokonaisuuden hahmottaminen on hyvin tärkeää strategisessa päätöksenteossa. Strategisessa päätöksenteossa yksittäisistä mittareista pitää karsia turhat pois ja keskittyä vain strategisesti tärkeisiin mittareihin. Suorituskyvyn mittaaminen on yksi keskeisimmistä strategisen johtamisen apuvälineistä. Suorituskyvyn mittaamisella voidaan henkilöstölle esittää strategian kannalta tärkeimmät asiat. Suorituskyvyn mittaaminen siis ohjaa osaltaan henkilöstöä keskittymään toiminnan kannalta tärkeisiin asioihin. (Laitinen 2003, 366-367; Lönnqvist ym. 2006, 11.)

Lönnqvist ym. (2006, 11-12) ovat jakaneet suorituskyvyn mittaamisen neljään eri vaiheeseen. Prosessin ensimmäinen vaihe on suunnitteluvaihe, jossa valitaan mittaamisen kohteet sekä mittaamismenetelmät. Suunnitteluprosessin tuloksena on joukko tarkoin valittuja mittareita, jotka yhdessä muodostavat suorituskykyä mittaavan mittariston.

Prosessin toisessa vaiheessa mittaristo otetaan käyttöön. Käyttöönotto vaiheessa voidaan joutua päivittämään yrityksen tietokantoja, koska uudet mittarit voivat vaatia sellaista tietoa,

jota ei ennen ole tuotettu. Tässä vaiheessa yrityksen henkilöstö on koulutettava mittariston käyttöön. Käyttöönottoa prosessissa luonnollisesti seuraa mittariston käyttö. Käyttövaiheen tehtävät riippuvat siitä, mitä mittaristolla on alun perin tavoiteltu. Yleisesti mittaristot kehitetään yrityksen johdon apuvälineiksi. Etenkin strategiset mittaristot ovat hyviä apuvälineitä tehtäessä strategisia päätöksiä. (Lönngqvist ym. 2006, 11-12.)

Viimeinen vaihe prosessissa on mittariston päivittäminen. Toimintaympäristön muutokset voivat vaikuttaa suorituskyvyn tekijöihin hyvinkin nopeasti, joten siihen on osattava reagoida. Mittariston päivittäminen tarkoittaa käytännössä mittariston mittareiden tarkistamista. Pitää osata arvioida, mitkä mittareista on tarpeellisia ja mitkä eivät. Mittaristosta voidaan mahdollisesti joutua poistamaan osa mittareista, koska ne eivät enää mittaa sen hetkiseen suorituskyvyn olennaisesti vaikuttavia tekijöitä. Toisaalta mittaristoon voidaan joutua suunnittelemaan aivan uusia mittareita toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten johdosta. Suorituskyvyn mittariston ylläpito vaatii jatkuvaa kehittämistä. Päivittämisen jälkeen palataan uudelleen prosessin vaiheeseen yksi ja prosessi alkaa taas alusta. (Lönngqvist ym. 2006, 11-12.)

### 3.3 Suorituskyvyn mittaristot

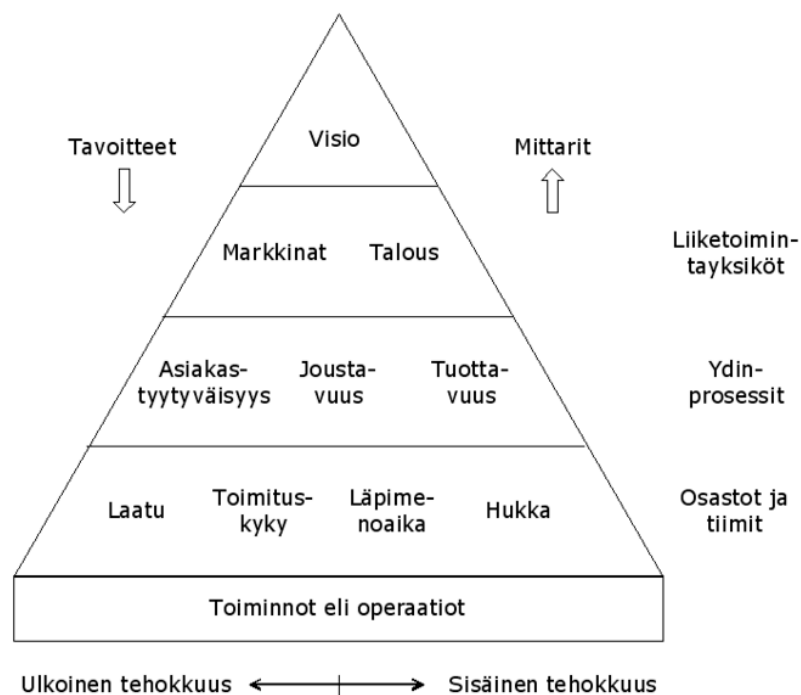
Suorituskyvyn mittaristot ovat kehittyneet ja yleistyneet viimeisten vuosikymmenten aikana johdon apuvälineinä. Perinteisesti suorituskyvyn mittaristot ovat rajoittuneet taloudellisiin mittaristoihin. Viimeisten vuosikymmenten aikana näkemys on kuitenkin muuttunut siten, että yrityksen suorituskkyä pitäisi tarkastella useammasta näkökulmasta. Yrityksissä on ymmärretty, että pelkkä taloudellinen menestyminen ei takaa kilpailuetua tulevaisuudessa. Taloudellista suorituskkyä mittaavien mittaristojen rinnalle on kehitetty useita eri mittaristoja, jotka mittaavat yrityksen suorituskkyä kokonaisvaltaisesti. Nämä mittaristot tarkastelevat yrityksen suorituskkyä taloudellisen näkökulman lisäksi muun muassa sisäisten prosessien ja asiakasnäkökulman perusteella. Tunnetuin näistä mittaristoista lienee balanced scorecard, jonka kehittivät Harvardin yliopiston professorit Kaplan ja Norton 1990-luvun alussa. Balanced scorecardia käsitellään tämän työn luvuissa neljä ja viisi. (Laitinen 2003, 366-369; Lönngqvist ym. 2006, 20-21.)

### 3.4 Suorituskkyypyramidi

Suorituskkyypyramidin kehittivät 1990-luvun alussa R.L. Lynch ja K.F. Cross. ”Suorituskkyypyramidin tarkoituksena on yhdistää yrityksen strategia ja toiminnot muuntamalla asiakkaiden preferensseihin perustuvat tavoitteet visiosta lähtien hierarkkisesti ylhäältä alas ja vastaavasti niihin liittyvät mittarit alhaalta ylös.” (Laitinen 2003, 385.)

Suorituskykypyramidissa yritys jaetaan neljään eri tavoitetasoon hierarkkisesti. Ylimpänä tasona pyramidissa on yrityksen johdon määrittelemä visio. Pyramidin toisella tasolla yrityksen visio muutetaan liiketoimintayksikköjen tavoitteiksi, jotka saavuttamalla visio voidaan toteuttaa. Toisen tason tavoitteet liittyvät markkinoihin ja talouteen. Vastaavasti toisen tason tavoitteet voidaan saavuttaa seuraavan eli ydinprosessien tason tavoitteiden saavuttamisella. Lynchin ja Crossin mallin mukaan tämän tason tavoitteet liittyvät asiakastyytyväisyyteen, joustavuuteen sekä tuottavuuteen. Ydinprosessien tavoitteet voidaan taas vastaavasti saavuttaa alimman tason eli osastojen ja tiimien tason tavoitteiden saavuttamisella. Alimman tason tavoitteet ovat laatuun, toimituskykyyn, hukkiaan ja läpimenoaikaan perustuvia operatiivisia tavoitteita. (Laitinen 2003, 385-386.)

Lynchin ja Crossin suorituskykypyramidia pidetään hyvänä mallina kuvaamaan sitä, miten yrityksen strategia vyörytetään ylhäältä alas yrityksen hierarkiassa sekä miten toiminnan mittaaminen kerrytetään alhaalta ylös. Suorituskykypyramidin avulla tapahtuvan suorituskyvyn mittaamisen tulee olla riittävän joustavaa, jotta malli pystytään sopeuttamaan toimintaympäristön muutoksiin. Neilimo ja Uusi-Rauva ovat esittäneet havainnollisen mallin Lynchin ja Crossin suorituskykypyramidista. (Laitinen 2003, 386-387.)



Kuvio 2: Suorituskykypyramidin periaatteet (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 308)

## 4 Balanced Scorecard

Tässä luvussa on käsitelty balanced scorecardin peruselementtejä. Luvun alussa on esitelty balanced scorecardin taustaa sekä vision ja strategian merkitystä. Tämän jälkeen on esitelty balanced scorecardissa tarkasteltavat näkökulmat. Näkökulmien jälkeen pyritään selvittämään, mitä tasapaino balanced scorecard -mittaristossa oikein tarkoittaa. Tasapainosta siirrytään tarkastelemaan, kuinka paljon eri mittareita tulisi valita lopulliseen mittaristoon. Luvun loppuun on esitelty balanced scorecardin eri tyypit sekä pyritty esittämään syitä, miksi valita juuri balanced scorecard -tyyppinen mittaristo.

### 4.1 Taustaa

Balanced scorecard sai alkunsa vuonna 1990 järjestetystä tutkimusprojektista, jossa Harvardin yliopiston professorit Kaplan ja Norton tutkivat uusia tapoja selvittää yrityksen suorituskykyä. Tuohon aikaan yritysten tärkeimpänä seurantajärjestelmänä oli lähinnä yrityksen tilinpäätös, eli seurantajärjestelmät perustuivat lähes täysin taloudellisiin mittareihin. Kaplan ja Norton kuitenkin uskoivat jo ennen tutkimusprojektin alkua, että myös yrityksen aineeton pääoma vaikutti suorituskykyyn. Kaplanin ja Nortonin näkemyksen mukaan taloudellinen seuranta on lyhytnäköistä, eikä yrityksissä panostettu tarpeeksi aineettoman pääoman seurantaan. Heidän näkemyksen mukaan juuri aineeton pääoma takaisi tulevaisuuden kilpailuedun ja taloudellisen menestymisen. (Kaplan & Norton 2004, 11.)

Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan usein yrityksen sellaisia resursseja, joita ei esimerkiksi lueta yrityksen varallisuudeksi yrityksen taseessa. Aineettomaksi pääomaksi lasketaan esimerkiksi yrityksen henkilöstön osaaminen, tietojärjestelmät, johtajuus sekä sisäiset prosessit. Vuonna 1990 järjestetyn tutkimusprojektin tuloksena Kaplan ja Norton kehittivät yritysjohtajia täydentämään ja tasapainottamaan seurantajärjestelmiä taloudellisten mittareiden lisäksi myös ei-taloudellisilla mittareilla. (Kaplan & Norton 2004, 11, 207.)

Vuonna 1992 Kaplan ja Norton esittelivät oman tasapainotetun mittaristomallinsa, balanced scorecardin, Harvard Business Review -lehden numerossa 1:1992. Kaplanin ja Nortonin kehittämässä mittaristossa on pyritty yhdistämään tasapainotetusti taloudelliset sekä ei-taloudelliset mittarit. Mallissa yritystä tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta, jotka ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimis- ja kasvunäkökulma. Eri näkökulmista tarkastelu antaa mittaristolle kolme eri ajallista ulottuvuutta: Taloudellinen näkökulma viittaa menneisyyteen, asiakas- ja sisäisten prosessien näkökulma nykyisyyteen ja oppimisen ja kasvun näkökulma tulevaisuuteen. Mittaristossa pyritään ottamaan huomioon myös tasapaino lyhyen- ja pitkän aikavälin tavoitteiden välillä. Näiden edellä mainittujen seikkojen perusteella mittaristoa voidaan kutsua oikeutetusti tasapainote-

tuksi mittaristoksi tai niin kuin se usein Suomessa on käännetty tasapainotetuksi tulokortiksi. (Olve ym. 1999, 15-16.)

Kuten tämän kappaleen alussa kerrottiin, balanced scorecard sai alkunsa tutkimusprojektista, jossa pyrittiin selvittämään uusia mittaustapoja yrityksen suorituskyvyn parantamiseksi. Balanced scorecard olikin alkujaan suorituskyvyn mittari. Kaplan ja Norton kehottivat valitsemaan mittarit neljään näkökulmaan kriittisten menestystekijöiden perusteella, joista tulisi johtaa mittariston avainmittarit. Tässä vaiheessa mittareiden keskinäistä riippuvuussuhdetta ei juurikaan painotettu. Balanced scorecardin käytön yleistyessä yritysten johtajat alkoivatkin käyttää sitä strategisena johtamisjärjestelmänä. Balanced scorecard tunnetaan nykyään paremmin strategiamittaristona, jossa mittarit on valittu tarkkaan strategisia syy-seuraussuhteita noudattaen. (Kaplan & Norton 2004, 12-13; Malmi 2006, 34-37.)

#### 4.2 Visio

Visiolla on keskeinen asema balanced scorecardissa, koska balanced scorecardin perimmäinen tarkoitus on muuttaa yrityksen visio ja strategia mitattavaksi. Kaplanin ja Nortonin (2004, 54.) mukaan visio on tulevaisuudenkuva siitä, mikä on yrityksen suunta ja miksi työntekijöiden tulisi olla osa yritystä. Vision tulisi olla markkinasuuntautunut, eli sen pitäisi herättää mielenkiintoa myös yrityksen sidosryhmissä. Visiossa pitäisi Kaplanin ja Nortonin mukaan myös määrittää yrityksen pidemmänajan tavoitteet. (Kaplan & Norton 2004, 55-56.)

Malmi ym.(2006, 62.) kuvaavat vision näkemystilaksi, jossa yrityksen halutaan olevan tietyn ajanjakson kuluttua. Visiota määritettäessä yrityksessä pitää muistaa, että vision tulee olla realistinen, mutta tavoitteellinen. Mikäli yrityksen sidosryhmät kokevat yrityksen vision epärealistiseksi, näkevät he sen vain yrityksen johdon harhakuvana, jota ei voida saavuttaa. Tämän harhakuvan estämiseksi yrityksen johdon pitää sitoa visio aikaan ja asettaa selkeät strategiset tavoitteet, joilla visio aiotaan saavuttaa.

Olve ym.(1999, 54-56) korostavat vision merkitystä balanced scorecard mittariston rakentamisessa. Heidän mielestään on hyvin tärkeää, että organisaatiossa on yhteinen näkemys visiosta. Yhteinen näkemys visiosta on tärkeää heidän mielestään siksi, että mittariston tarkoitus on saada organisaatio keskittymään aikaisempaa tehokkaammin vision ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Kankkusen ym.(2005, 74.) mukaan visio on näkemys yrityksestä itsestään tai sen toimialasta 10 - 20 vuoden kuluttua.

#### 4.3 Strategia

Strategia on vision ohella yksi keskeisimmistä käsitteistä puhuttaessa balanced scorecardista. Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, on balanced scorecard -mittariston perustehtävä muuttaa yrityksen strategia ja visio mitattavaksi. Balanced scorecardin yhteydessä strategialla usein tarkoitetaan niitä keinoja, joilla yrityksen visio pyritään saavuttamaan.

Olve ym.(1999, 57) toteavat, että tasapainotettu mittaristo kuvaa yrityksen strategiaa. Tasapainotetuissa mittaristoissa yrityksen visio ja strategia muutetaan konkreettisiksi mittareiksi. Heidän mukaansa strategia muotoutuu yrityksen visiosta ja käytössä olevista päivittäisistä operatiivisista suunnitelmista. Strategia koostuu prosesseista, joilla nykytilasta päästään tavoiteltuun tilaan tulevaisuudessa. (Olve ym. 1999, 57-58.)

Yrityksen sisällä eri liiketoiminta-alueille luodaan omat strategiat. Yrityksillä on usein markkinoinnille, rahoitukselle, tuotekehitykselle, kilpailulle omat strategiat. Balanced scorecardissa perimmäisenä ideana on yhdistää nämä eri toimintojen strategiat tasapainoisesti yhdeksi kokonaisvaltaiseksi strategiaksi. Kokonaisvaltainen strategia mahdollistaa resurssien oikean kohdistamisen sekä hyvän johtoryhmätyöskentelyn. Kokonaisvaltainen strategia on myös johdolle helpompi tapa viestiä henkilöstölle strategiasta. (Kaplan & Norton 1996b, 84-85; Malmi ym. 2006, 64.)

#### 4.4 Näkökulmat

Alkuperäisessä Kaplanin ja Nortonin balanced scorecard-mallissa yritystä tarkastellaan tasapainon saavuttamisen vuoksi neljästä eri näkökulmasta, jotka ovat taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmat. Tämä neljän näkökulman tarkastelumalli rakennettiin tutkimusprosessin tuloksena, johon osallistui 12 isoa amerikkalaista yritystä. Käytännössä balanced scorecardia sovelletaan yrityksissä nykypäivänä hyvin monella eri tavalla ja näkökulmien asettelussa on eroja. Neljän ennalta määritettyä näkökulmaa eivät välttämättä palvele kaikkia yrityksiä samalla tavalla, joten yritykset ovat joissain tapauksissa jättäneet jonkun näkökulman pois tai ovat jopa lisänneet uusia näkökulmia. Näkökulmista useimmin jätetään pois oppimisen ja kasvun näkökulma, joka useissa yrityksissä on korvattu henkilöstönäkökulmalla. Joissain yrityksissä uusiksi näkökulmiksi on valittu muun muassa ympäristönäkökulma ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulma. Tässä työssä esitetään Kaplanin ja Nortonin alkuperäisen mallin mukaiset neljä näkökulmaa. (Kaplan & Norton 1996a, 21-25; Malmi ym. 2006, 24.)

#### 4.4.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellinen menestyminen kiinnostaa ennen kaikkea yrityksen omistajia. Omistajat tarkastelevat yritystä usein taloudellisesta näkökulmasta. Balanced scorecardissa taloudelliseen näkökulmaan sijoitetut mittarit mittaavatkin usein niitä asioita, joista yrityksen omistajat ovat kiinnostuneita. Tietenkin yrityksen omistajia kiinnostavat myös muut näkökulmat kuin vain taloudelliset, mutta taloudellisten mittareiden avulla saa helposti täsmällistä tietoa siitä, miten yrityksellä on mennyt. Ajallisesti taloudellisen näkökulman mittarit osoittavat jo tapahtunutta, eli ne ovat luonteeltaan tulostittareita. Vaikka taloudellisen näkökulman mittarit ovat suurelta osin tulostittareita, voidaan näkökulmaan valita tasapainon säilyttämiseksi myös ennakoivia, kuten riskiä kuvaavia mittareita. (Malmi ym. 2006, 25-26; Olve ym. 1999, 58-59.)

Taloudellisen näkökulman mittareilla on luonnollisesti myös yhteys yrityksen strategiaan. Ensinnäkin taloudelliset tulostittarit näyttävät, miten strategiassa on taloudellisesti onnistuttu. Toiseksi taloudellisen näkökulman mittareilla voidaan osoittaa yrityksen taloudelliset tavoitteet. Taloudelliset tavoitteet asetetaan yrityksessä sen perusteella, missä elinkaaren vaiheessa yritys sillä hetkellä on. Kasvuvaiheen yrityksissä taloudellisissa tavoitteissa luonnollisesti korostetaan kasvua kuvaavia mittareita. Kasvuvaiheen ohittaneessa yrityksessä, joiden tilaa kutsutaan ylläpitovaiheeksi, korostetaan kannattavuutta kuvaavia mittareita. Elinkaaren lopussa olevien yritysten mittaristoissa taas korostuvat kassavirtaa kuvaavat mittarit. (Kaplan & Norton 1996a, 48; Malmi ym. 2006, 25-26)

#### 4.4.2 Asiakasnäkökulma

Olve ym.(1999, 59.) määrittelevät asiakasnäkökulman koko mittariston ytimeksi. Heidän mukaansa koko yrityksen toiminta hiipuu pois, mikäli yritys ei pysty tuottamaan asiakkaalle oikeanlaisia tuotteita ja palveluita kustannustehokkaasti sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Asiakasnäkökulmassa on tasapainon säilymisen takia sekä tulostittareita että ennakoivia mittareita. Tulostittareita nimitetään usein perusmittareiksi ja ennakoivia mittareita asiakaslupauksen mittareiksi. Kaplan ja Norton ovat painottaneet yrityksiä keskittymään juuri ennakoi- viin asiakaslupausmittareihin. Tärkeimpiä mittausalueita ovat vanhojen asiakkaiden säilyttäminen, uusien asiakkaiden hankinta, asiakastyytyväisyys sekä asiakasuskollisuus. (Kaplan & Norton 1996a, 69-71; Olve ym. 1999, 59.)

Perusmittarit kuvaavat yrityksen onnistumista markkinoilla ja asiakasrajoitinnassa. Perusmittarit ovat hyvin usein samanlaisia eri yritysten mittaristoissa, eivätkä ne yksilöi mittaristoa. Tyypillisiä perusmittareita asiakasnäkökulmassa ovat uusien asiakkaiden määrä, markkinaosuus, asiakastyytyväisyys ja asiakaskannattavuus. Perusmittareille on myös tyypillistä, että ne ovat suhteellisen helposti selvitettävissä.

Asiakasnäkökulman ennakoivat mittarit eli asiakaslupauksen mittarit tekevät mittaristosta usein ainutlaatuisen ja yksilöivät mittariston juuri tietyn yrityksen käyttöön. Asiakaslupauksen mittarit kuvaavat yrityksen kilpailustrategiaa. Mittareiden tuottaman tiedon tulisi vastata kysymykseen, miten yritys aikoo täyttää asiakaslupauksen, tyydyttää asiakkaiden tarpeet sekä miten yritys aikoo houkutella uusia asiakkaita. Asiakaslupausmittareiden tulee myös kertoa, miten yritys aikoo saavuttaa tavoitellun markkinaosuuden. Ennakoivissa mittareissa tulisi myös huomioida asiakasrajapinnassa tapahtuvien toimintatapojen ja toimintaympäristön muutokset. (Kaplan & Norton 1996a, 71 -72; Olve ym. 1999, 59-60.)

#### 4.4.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulman mittarit ovat asiakaslupausmittareiden tapaan yksilöllisiä ja ne johdetaan yrityksen kilpailustrategiasta. Yrityksen kilpailustrategiasta on määritettävä ne prosessit, joissa yrityksen on onnistuttava, jotta se pystyy saavuttamaan asiakasnäkökulman ja taloudellisen näkökulman tavoitteet. (Kaplan & Norton 1996a, 92.)

Malmin ym.(2006, 29.) mukaan sisäisten prosessien näkökulma on se, mikä erottaa Balanced Scorecardin muista moniulotteisista mittaristoista. Balanced scorecardin omaleimaisuus on siinä, että muiden mittaristojen tapaan siinä ei tyydytä mittaamaan nykyisiä operatiivisia prosesseja, vaan Balanced Scorecardissa pyritään määrittämään kokonaan uusia prosesseja. Heidän mukaansa näissä prosesseissa onnistumalla voidaan täyttää asiakaslupaus sekä saavutetaan taloudelliset tavoitteet.

Sisäisten prosessien näkökulmassa ei ole kuitenkaan tarkoitus mitata kaikkia yrityksen ydin- ja tukiprosesseja, vaan keskittyä sen hetkisen strategian kannalta tärkeimpiä prosesseja. Tärkeimpiä prosesseja ovat ne, jotka johtavat asiakasmäärän kasvuun sekä entistä vahvempaan asiakasuskollisuuteen. (Malmi ym. 2006, 28; Olve ym.1999, 61.)

#### 4.4.4 Oppiminen ja kasvu

Oppimisen ja kasvun näkökulman mittareiden tulisi vastata siihen kysymykseen, miten yritys aikoo säilyttää kilpailukykyä tulevaisuudessa. Nykyisessä toimintaympäristössä yritysten tulee kehittyä koko ajan, jotta ne pystyvät vastaamaan asiakkaiden asettamiin haasteisiin ja sitä kautta tuottamaan arvoa omistajille. Oppimisen ja kasvun mittarit kuvaavat siis sitä infrastruktuuria, jolla yritys vastaa tulevaisuuden haasteisiin. (Malmi ym. 2006, 28-29.)

Oppimisen ja kasvun näkökulman mittareiden määrittäminen koetaan usein haasteelliseksi muihin balanced scorecardin näkökulmiin verrattuna. Mittareiden määrittäminen oppimisen ja



kasvun näkökulmaan on haasteellista siitä syystä, että siinä mitataan yrityksen aineetonta pääomaa. Aineettoman pääoman mittaaminen on kuitenkin hyvin tärkeää, koska Kaplanin ja Nortonin (2004, 203) mukaan ”aineettomasta pääomasta on tullut keskeinen tekijä kestävän arvon tuottamisessa.” Oppimisen ja kasvun näkökulmassa yrityksen aineeton pääoma, jonka Kaplan ja Norton ovat edelleen jakaneet inhimilliseen -, informaatio sekä organisaatiopääomaan. Nämä aineettoman pääoman osa-alueet linkitetään yrityksen strategiaan. (Kaplan & Norton 2004, 203; Malmi ym. 2006, 28-30.)

Tyypillisesti oppimisen ja kasvun näkökulman mittarit ovat tyytyväisyyttä ja vaihtuvuutta kuvaavia mittareita, jotka mittaavat inhimillistä pääomaa. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi työtyytyväisyys, henkilöstön vaihtuvuus sekä sairauspoissaolot. Informaatiopääoman ja organisaatiopääoman mittaaminen yrityksissä on hyvin harvinaista.

#### 4.5 Mittareiden tasapaino

Balanced scorecardissa mittareiden tasapaino on hyvin oleellinen asia, siihen viittaa jo mittariston nimikin. Ensimmäisenä mittareiden tasapainossa kiinnitetään huomiota taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden tasapainoon. Suositus taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden tasapainolle olisi, että mittareista 80 % olisi ei-taloudellisia mittareita. Tasapainolla tässä tarkoitetaan sitä, että kun mukana on suuri joukko ei-taloudellisia mittareita, ei langeta helposti tulkitsemaan vain taloudellisia mittareita. (Malmi ym. 2006, 32.)

Kankkunen ym. (2005, 26-31) ovat tutkineet suomalaisten organisaatioiden mittausjärjestelmiä. Tutkimustuloksista käy heidän mukaansa selville, että toimivan mittariston kannalta tasapaino mittareiden välillä on erittäin tärkeää. Heidän tutkimusten perusteella suomalaisten organisaatioiden tulisi kehittää mittausjärjestelmien tasapainoa etenkin lyhyen ja pitkän aikavälin mittareiden sekä ulkoisten ja sisäisten mittareiden välillä. Parhaiten mittarit ovat yleensä hoidettu taloudellisessa näkökulmassa, kun taas heikoimmin mittarit oli johdettu oppimisen ja kasvun näkökulmassa. Tutkimustulosten perusteella he toteavat, että suomalaisissa organisaatioissa mittausjärjestelmät eivät ole vielä tehneet todellista läpimurtoa, eikä niitä osata vielä hyödyntää täysin.

Yksi keskeisin tasapainotuksen kohteista on tulostittareiden ja ennakoivien mittareiden tasapaino. Mittaristoja rakennettaessa tulostittarit näkökulmiin löytyvät helpostikin, mutta ennakoivat mittarit jäävät usein mittariston ulkopuolelle. Ennakoivien ja tulostittareiden tasapaino on tärkeää, koska ilman ennakoivia mittareita eri näkökulmien väliset suhteet jäävät miettimättä. Ilman ennakoivia mittareita mittaristosta tulee joukko toisistaan irrallisia tulostittareita. Tulostittarit antavat tietysti tarkkaa tietoa asioiden yksityiskohdista, mutta pelk-

kien tulostittareiden avulla on vaikea hahmottaa kokonaisuuksia, johon strategisella mittaristolla tähdätään. (Laitinen 2003, 366; Malmi ym. 2006, 32-33.)

Kolmas keskeinen tasapainotuksen osa-alue on pitkän ja lyhyen ajan tähtäyksen tavoitteet. Pitkän ja lyhyen ajan mittarit saadaan usein helpostikin tasapainoon rakentamalla mittaristossyy-seurauslogiikkaa käyttäen. Mittaristoa rakentaessa tasapainon kannalta vaikeimmat osa-alueet ovat ulkoisten ja sisäisten mittareiden sekä helposti mitattavien ja vaikeasti mitattavien mittareiden tasapainon säilyttäminen. Ulkoisilla mittareilla viitataan taloudelliseen - ja asiakasnäkökulmaan ja sisäisillä mittareilla taas viitataan sisäisten prosessien ja oppimisen- ja kasvun näkökulmaan. Tutkimuksissa saatujen tuloksien perusteella oppimisen ja kasvun näkökulmaan on ollut vaikeinta löytää sopivia mittareita. Vaikeasti mitattavien mittareiden kehittäminen mittaristoon kohtaa usein validiteetti ongelmia eli mittaako mittari oikeaa asiaa. (Malmi ym. 2006, 33)

#### 4.6 Balanced Scorecardin eri muodot

Alun perin balanced scorecard kehitettiin yrityksen suorituskyky mittaristoksi. Nykypäivänä balanced scorecard-mittaristoista on tunnistettavissa kolmea eri tyyppin mittaristoa: sidosryhmämittaristoja, KPI(Key Performance indicators)- mittaristoja ja strategiamittaristoja. Sidosryhmämittaristoissa tarkastellaan nimen mukaisesti yrityksen kannalta tärkeimpiä sidosryhmiä. Sidosryhmistä keskeisimpiä ovat omistajat, asiakkaat ja työntekijät. Sidosryhmämittaristot perustuvat siihen oletukseen, että eri sidosryhmät asettavat omat tavoitteet yritykselle. Menestyäkseen yrityksen tulisi saavuttaa nämä tavoitteet. Sidosryhmät toki tavoittelevat näitä tavoitteita yhdessä yrityksen kanssa. Sidosryhmämittaristoilla siis seurataan sidosryhmien asettamien tavoitteiden toteutumista. Sidosryhmämittaristot eivät ole luonteeltaan varsinaisia strategisia mittaristoja, koska ne kuvaavat sitä, mitä tavoitellaan, eivät sitä, miten tavoitteet pyritään saavuttamaan. (Malmi ym. 2006, 34.)

KPI-mittaristot ovat yleisimpiä balanced scorecard mittaristoja. Kaplanin ja Nortonin kehittämä balanced scorecard olikin alun perin juuri suorituskykyä mittaava KPI-mittaristo. KPI-mittaristot rakennetaan siten, että ne sisältävät yrityksen toiminnan kannalta keskeisimpiä mittareita. KPI-mittaristojen heikkous on siinä, että ne sisältävät usein paljon tulostittareita, eikä mittareiden riippuvuussuhteita ole otettu huomioon. KPI-mittaristot eivät ole luonteensa vuoksi varsinaisia strategiamittaristoja, koska ne eivät kuvaa yrityksen strategiaa. Kaplanin ja Nortonin mukaan suorituskykymittaristojen avainmittarit tulisi johtaa yrityksen kriittisistä menestystekijöistä. (Malmi ym. 2006, 35.)

Kolmas tyyppi balanced scorecardista ovat varsinaiset strategiamittaristot, jotka ovat tehty strategiakarttaa käyttäen. Strategiamittaristoissa painotetaan mittareiden tasapainoisuutta ja

syy-seuraussuhteita, joidenka ansiosta mittaristo seuraa yrityksen strategiaa. Tasapainotetussa strategiamittaristossa tulostittarit kertovat mihin strategialla tähdätään ja ennakoivat mittarit taas millä keinoin nämä tavoitteet pyritään saavuttamaan. Strategiamittaristot auttavat organisaatioita yhdenmukaistamaan yrityksen strategian. (Kaplan & Norton 1996b, 85; Malmi ym. 2006, 37.)

#### 4.7 Mittareiden määrä

Balanced scorecard mittaristomallin kehittäjien Kaplanin ja Nortonin mukaan jokaiseen näkökulmaan tulisi valita 4 -7 mittaria, jolloin mittaristo sisältäisi yhteensä noin 20 mittaria. Heidän mielestään mittaristoon ei tule valita liikaa mittareita, jotta työntekijät saavat selkeämmän kuvan yrityksen strategiasta. Yksittäisten mittareiden määrän kasvaessa mittariston hallinnasta tulee entistä vaikeampaa. (Kaplan & Norton 2002, 294.)

Balanced scorecard mittaristoon valitaan kaikkiin neljään näkökulmaan tapauskohtaisesti tarpeellinen määrä mittareita, jotka ovat tasapainossa keskenään. Mittareiden lukumäärää ei ole missään ennalta määritetty, koska se riippuu täysin siitä, mihin tarkoitukseen mittaristo on tehty. Tyypillisessä kokoluokaltaan ison yrityksen yritystason strategiamittaristossa mittareiden lukumäärä vaihtelee 20 - 25 mittarin välillä. Monissa keskisuurissa ja pienemmissä organisaatioissa mittareiden lukumääräksi on usein riittänyt 8 - 16 mittaria. Edellä mainitut lukumäärät koskevat siis tyypillisiä yritystason strategiamittaristoja. Monissa yrityksissä tulokortteja käytetään yritystason lisäksi organisaation alemmilla tasoilla. Alemmilla tasoilla käytettävät tulokortit ovat luonteeltaan usein sidosryhmä- tai KPI-mittaristoja, joissa mittareiden määrä on tyypillisesti suurempi. Näkökulmista eniten mittareita valitaan usein sisäisten prosessien kuvaamiseen, johon mittareita valitaan tyypillisesti 8- 10. (Kankkunen ym. 2005, 133; Kaplan & Norton 1996c, 68-69)

Mittareita valittaessa ongelmaksi muodostuu usein se, että asioista pyritään antamaan mahdollisimman tarkka kuva. Tarkan kuvan luomisesta seuraa usein myös mittareiden määrän kasvaminen. Suorituskykymittaristossa mittareiden tulee perustua yrityksen tärkeimpiin kriittisiin menestystekijöihin. Kriittisten menestystekijöiden huolellisella valitsemisella myös mittareiden määrä saadaan pidettyä hallittavana. Aivan kaikkia mittareita ei tarvitse sisällyttää mittaristoon, vaan joitain mittareita kannattaakin seurata yksittäisinä tunnuslukuina. (Olve ym. 1999, 98 - 101.)

Mittariston mittareiden oikeasta määrästä on eri yrityksissä hyvinkin poikkeavia käsityksiä. Suomessa mittareiden määrä on tyypillisesti vaihdellut 4 - 25 mittarin välillä. Yleistäen voidaan sanoa, että tyypillisessä Balanced Scorecard mittaristossa on noin 20 mittaria. Mitä enemmän mittareita mittaristo sisältää, sitä tarkemmin yrityksen liiketoiminta pystytään

mallintamaan ja ottamaan tarpeelliset näkökulmat huomioon. Mittareiden määrän kasvattamisella on kuitenkin varjopuolensa. Mitä enemmän mittareita mittaristo sisältää, sitä vaikeampi henkilöstön on ymmärtää sen kokonaisuutta ja mittareiden syy-seuraus-suhteita. Mittaristoa rakentaessa tulee myös miettiä sen vaatimia resursseja. Resurssien määrä kasvaa luonnollisesti mittareiden määrän kasvaessa. Ylläpidon lisäksi hyvä mittaristo vaatii resursseja mittariston kehittämiseksi. On hyvä huomata, että mittariston laajentuessa on vaara, että huomio kriittisesti tärkeistä asioista voi heikentyä. (Kankkunen ym. 2005, 133; Malmi ym. 2006, 31.)

#### 4.8 Miksi Balanced Scorecard?

Malmi ym(2006, 53.) mukaan balanced scorecard prosessi voi hyödyttää yritystä viidellä eri tavalla. Heidän mukaansa balanced scorecardin avulla saavutettavat hyödyt ovat strategian muuttaminen toiminnaksi, resurssit pystytään kohdistamaan entistä paremmin, tiedonkulku ja ymmärrys yrityksen sisällä paranee, strategiasta oppiminen lisääntyy sekä budjetointia voidaan keventää tai jopa luopua siitä kokonaan. Strategian muuttaminen toiminnaksi toteutetaan balanced scorecard mittaristossa kolmessa vaiheessa: Ensimmäiseksi strategiasta johdetaan mittarit ja asetetaan niille tavoitearvot. Tavoitearvojen saavuttamiseksi tehdään toimintasuunnitelmat. Mittareiden tavoitearvoille ja toimintasuunnitelmille asetetaan vastuuhenkilöt, jolloin strategia konkretisoituu organisaatiossa. Jotta yritys saavuttaa edellä kuvatun hyödyn, tulee balanced scorecardia käyttää strategisena ohjausjärjestelmänä.

Toisena saavutettavana hyötynä Malmi ym(2006, 53-54.) määrittelevät resurssien paremman kohdentamisen. Tämä hyöty tulee esille sen jälkeen, kun strategia on muutettu tavoitteiksi ja kehityshankkeiksi. Strategialla ja visiolla tulee olla tietty aikajakso, jolla nämä tavoitteet ja kehityshankkeet pyritään saavuttamaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tavoitteet ja kehityshankkeet priorisoidaan, asetetaan painotetusti strategian aikajaksolle ja resurssit kohdistetaan priorisoidusti kohteilleen. Näin vältetään siltä, että yritettäisiin tehdä kaikkia kehityshankkeita kerralla.

Resurssien kohdistamisen lisäksi balanced scorecardilla saavutetuksi hyödyksi luetaan sen kyky parantaa strategian tiedonkulkua ja ymmärrystä organisaatiossa. Tämä hyöty saavutetaan kuin itsestään, jos balanced scorecard prosessi viedään oikeaoppisesti läpi alusta loppuun. Prosessin aikana organisaatioissa on tyypillisesti ymmärretty entistä paremmin eri liiketoiminnan osa-alueiden kytkökset toisiinsa ja sitä kautta oivallettu entistä paremmin, miten pidemmän ajan tavoitteet auttavat tulevaisuudessa saavuttamaan lyhyemmän ajan tavoitteet. Balanced scorecard prosessi on myös selkeyttänyt yrityksen strategiaa henkilöstölle ja heidän on ollut helpompi ymmärtää oma rooli ja vaikutus vision saavuttamiseksi. Balanced scorecard on

jatkuva kehitysprosessi, joten edellä kuvattu hyötyvaikutus jatkuu myös rakennusprosessin jälkeen. (Malmi ym. 2006, 53-54.)

Näiden kolmen edellä mainittujen hyötyjen lisäksi Malmi ym(2006, 55-57.) näkevät balanced scorecardin hyödyiksi strategiasta oppimisen ja budjetoinnin keventymisen. Heidän mukaansa syy-seuraussuhteiden perusteella rakennetulla balanced scorecard-mittaristolla voidaan esimerkiksi arvioida valittua strategiaa. Mittariston vyöryttämisellä alaspäin organisaatiossa saadaan strategiakeskusteluun mukaan johdon lisäksi ainakin periaatteessa koko henkilöstö. Etenkin asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden on mittariston avulla helpompi ottaa kantaa strategian toimivuuteen ja tätä kautta tuoda oma näkemys esiin. Näitä näkemyksiä ei välttämättä voida hyödyntää sen hetkessä strategiassa, mutta seuraavia strategisia päätöksiä varten nämä mielipiteet voivat olla tärkeitä.

Budjetoinnin keventämisellä tarkoitetaan sitä, että balanced scorecard mittariston avulla voidaan hoitaa osa budjetointiin liittyvistä toimenpiteistä. Budjettitavoitteiden asetanta ja niiden seuranta voidaan esimerkiksi hoitaa mittariston avulla. Tämä ei tietenkään korvaa koko budjetointiprosessia vaan keventää sitä. Mikäli budjetointi prosessista halutaan luopua kokonaan, on mietittävä, millä perusteilla jatkossa asetetaan tavoitteet ja päätetään uhrattavista resursseista. (Malmi ym. 2006, 55-57.)

## 5 Mittariston rakentaminen

Tässä luvussa on pyritty selvittämään lukijalle kahden eri balanced scorecard -tyyppisen mittariston laadintamenetelmät. Luvussa keskitytään kriittisten menestystekijöiden perusteella laadittavan KPI-mittariston sekä syy-seurauslogiikalla laadittavan strategiamittariston rakennusprosessiin. Sidosryhmämittaristot rajattiin pois, koska ne eivät ole Kaplanin ja Nortonin suunnittelemaa. Tämän lisäksi luvussa esitellään erikseen, mitä ominaisuuksia hyviltä mittareilta vaaditaan.

### 5.1 Mittariston rakentaminen

Balanced scorecard-mittariston mittarit voidaan johtaa karkeasti jaoteltuna joko syy-seurauslogiikkaa noudattaen tai kriittisten menestystekijöiden avulla. Valinta näiden kahden vaihtoehdon välillä riippuu täysin siitä, mikä on mittariston käyttötarkoitus. Mikäli tavoitteena on rakentaa strategiaa seuraava strategiamittaristo, on syy-seurauslogiikka oikea vaihtoehto. Toisaalta jos mittariston halutaan olevan tieto- tai hälytysjärjestelmätyyppinen KPI-mittaristo, tulee mittarit johtaa kriittisten menestystekijöiden perusteella. Oli mittariston tarkoitusperä kumpi tahansa edellä mainituista, tulisi mittariston olla yksilöllinen. Tämä tarkoittaa sitä, että hyvän mittaristo pitäisi pystyä linkittämään yrityksen kilpailustrategiaan. Mittariston rakentamiseen ei ole yhtä ainoaa oikeaa ratkaisua, koska sen rakentamiseen vai-

kuttaa muun muassa yrityksen toimiala, yrityksen koko ja vallitseva yrityskulttuuri. (Malmi ym. 2006, 27, 70-74; Olve ym. 1999, 229.)

## 5.2 Kriittiset menestystekijät

Kuten edellä mainittiin, balanced scorecard-mittariston mittarit voidaan johtaa yrityksen kriittisten menestystekijöiden perusteella. Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan niitä tekijöitä, joissa yrityksen on oltava hyvä kehittyäkseen haluttuun suuntaan. Kriittisten menestystekijöiden kautta johdetussa mittaristossa yritystä tarkastellaan näkökulmittain. Näkökulmittainen tarkastelu tarkoittaa sitä, että prosessin aluksi yrityksen on valittava tarkasteltavat näkökulmat. Tarkasteltavat näkökulmat voivat olla esimerkiksi Kaplanin ja Nortonin määrittelemät neljä näkökulmaa, jotka ovat taloudellinen, asiakas-, sisäiset prosessit sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Yritys voi halutessaan jättää tarpeettomaksi katsomansa näkökulman kokonaan pois tai korvata sen jollain muulla näkökulmalla. Monet yritykset ovat lisänneet viidenneksi näkökulmaksi esimerkiksi henkilöstönäkökulman. (Malmi ym. 2006, 24, 73.)

Näkökulmien valinnan jälkeen jokaiselle näkökulmalle määritetään omat kriittiset menestystekijät. Kriittisten menestystekijöiden määrittämisessä yrityksessä tulee miettiä tarkkaan, mitkä tekijät vaikuttavat eniten yrityksen vision saavuttamiseksi. Vision saavuttamiseksi saatetaan joskus nähdä hyvinkin paljon kriittisiä menestystekijöitä. Aivan kaikkea ei kuitenkaan voida mitata yhdessä mittaristossa, joten kriittiset menestystekijät tulee myös laittaa tärkeysjärjestykseen. Olve ym.(1999,65.) ehdottavat, että yrityksessä jokaiselle näkökulmalle valittaisiin vision saavuttamisen kannalta viisi tärkeintä menestystekijää. Heidän mukaansa nämä valitut kriittiset menestystekijät toimivat hyvänä pohjana mittariston avainmittareiden määrittämisessä. ( Malmi ym. 2006, 73, Olve ym. 1999, 65.)

Prosessin seuraava vaihe on avainmittareiden luonti. Tässä vaiheessa on siis pitänyt valita mittaristossa tarkasteltavat näkökulmat sekä määrittää jokaiselle näkökulmalle vision saavuttamisen kannalta kriittiset menestystekijät. Mittarit johdetaan jokaiseen näkökulmaan kriittisten menestystekijöiden pohjalta.

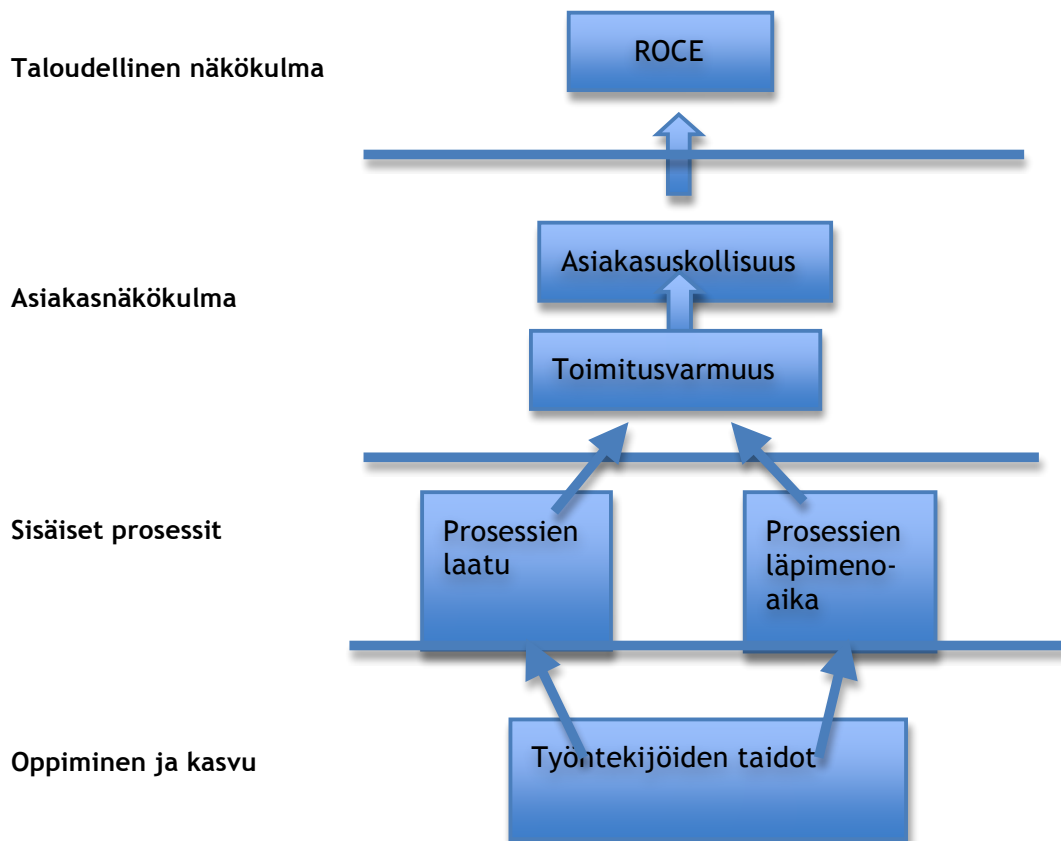
Kriittisten menestystekijöiden perusteella rakennetussa mittaristossa törmätään kuitenkin usein myös ongelmiin. Ensinnäkin kun mittarit näkökulmille valitaan kriittisten menestystekijöiden perusteella, ovat ne todennäköisesti toisistaan irrallisia, eikä mittareiden välille synny syy-seuraussuhteita. Tästä seuraa se, että lopputuloksena on mittaristo, jolla ei välttämättä pystytä seuraamaan yrityksen strategiaa. Toisaalta aina syy-seuraussuhteiden puuttumistaan ei nähdä ongelmana. Mittariston käyttötarkoitus on kuitenkin se, mikä määrää mitä mittaristosta on löydettävä. Mikäli mittariston rakentamisen tavoitteena on ollut rakentaa enemmänkin suorituskkyä mittaava KPI- mittaristo, ei syy-seuraussuhteiden puuttuminen ole

merkittävää. Toisena ongelmana kriittisiin menestystekijöihin perustuvissa mittaristoissa nähdään se, että kriittisiä menestystekijöitä löydetään liian paljon ja näin ollen myös mittareiden määrä kasvaa liian suureksi. Kuten aikaisemmin totesin, Olve ym(1999, 65) ehdottavat, että kullekin näkökulmalle valittaisiin vain viisi tärkeintä menestystekijää, joiden pohjalta mittarit johdettaisiin. (Malmi ym. 2006, 73-75; Olve ym. 1999, 65-66.)

### 5.3 Syy-seuraussuhteet

Kaplanin ja Nortonin (1996a, 30-31) mukaan hyvin rakennetun mittariston tulisi kuvata liiketoiminnan strategia. Heidän mukaansa strategia on joukko olettamuksia syistä ja seurauksista liiketoiminnasta. Tämän johdosta he ovat painottaneet, että hyvin rakennettu strategiamittaristo pitää rakentaa syy-seuraussuhteiden perusteella. Syy-seuraussuhteiden perusteella rakennetun mittariston mittareiden tulee muodostaa syy-seuraussuhdetta noudattava ketju, joka kulkee mittariston ylhäältä alas jokaisen valitun näkökulman läpi. Syy-seuraussuhteiden miettiminen yrityksessä selventää, miten eri toiminnot vaikuttavat toisiinsa. Toisin sanoen, syy-seuraus ketjussa tulee miettiä, mitä toimintoja tulee parantaa, jotta päästään asetettuun tavoitteeseen.

Kaplan ja Norton (1996a, 30-31.) esittävät syy-seuraussuhteista yksinkertaisen esimerkin. Esimerkissä he kuvaavat, mitkä asiat voivat synnyttää syy-seuraussuhde ketjun. Esimerkissä taloudelliseksi tavoitteeksi on asetettu sijoitetun pääoman tuoton maksimointi. Taloudellisessa näkökulmassa mittarina toimii siis ROCE (return on capital employed). ROCEen vaikuttaa positiivisesti asiakasuskollisuus, jota mitataan asiakas näkökulmassa. Seuraavaksi pitää miettiä, mikä vaikuttaa asiakasuskollisuuteen. Voidaan tulla esimerkiksi siihen lopputulokseen, että asiakasuskollisuuden merkittävä tekijä on ajallaan toimitetut tilaukset. Niinpä tämän jälkeen pitää miettiä, mitä sisäisiä prosesseja yrityksen tulee parantaa toimitusvarmuuden tehostamiseksi. Sisäisten prosessien näkökulmassa mittareiden tulee siis keskittyä prosessien laatuun ja läpimenoaikaan. Sisäisten prosessien kehittäminen ja parantaminen on mahdollista kouluttamalla prosesseissa työskenteleviä, joiden osaamisen kehittymistä mitataan oppimisen ja kasvun näkökulmassa. Tällä yksinkertaisella esimerkillä Kaplan ja Norton esittävät, miten kaikkien neljän näkökulman avulla pystytään kasvattamaan sijoitetun pääoman tuottoa.



Kuvio 3: Syy-seuraussuhteet (Kaplan & Norton 1996a, 31.)

#### 5.4 Mittareilta vaadittavat ominaisuudet

Mittareiden peruslähtökohta on, että niitä voidaan hyödyntää päätöksenteossa. Yrityksen menestyminen markkinoilla perustuu hyvin pitkälle tehtyihin päätöksiin, jotka usein taas perustuvat mitattuun tietoon. Mitatun tiedon tulee täyttää tietyt ominaisuudet, jotta sitä voidaan perustellusti käyttää päätöksenteossa. Päätöksenteon tavoitteena on aina, että pystytään tekemään tehokkaita ja kannattavia päätöksiä, olivatpa ne lyhyen- tai pitkänaikavälin päätöksiä. Mittareilta vaadittuja ominaisuuksia on lukematon määrä, riippuen niiden käytettävyydestä. Seuraavissa luvuissa on esitelty keskeisimmät ominaisuudet, mitä hyvältä mittarilta vaaditaan.

##### 5.4.1 Relevanttius

Relevanttius tarkoittaa oleellisuutta. Tässä yhteydessä relevanttius eli oleellisuus tarkoittaa sitä, kuinka oleellista mittarin tuottama tieto on päätöksenteossa. Relevantti mittari tuottaa lisäarvoa päätösten tekemiseen. Toisin sanoen, mitä relevantimpi mittari on, sitä suuremman painoarvon se saa päätöksenteossa ja sitä tarkemmin mittarin arvoa ja sen vaihtelua seurataan. Mikäli mittarilla ei ole merkitystä päätöksenteossa, se ei ole rele-



vantti. Tässä tapauksessa mittarin antama arvo tai arvon muutos on merkityksetön, eikä sitä huomioida päätöksenteossa. (Vilkkumaa 2005, 38.)

Mittarin relevanttiuteen päätöksenteossa vaikuttaa hyvin monet tekijät. Ensinnäkin kaikki käytettävät mittarit eivät voi olla samaan aikaan relevantteja yhdessä tietyssä strategisessa päätöksenteko tilanteessa. Strategisissa päätöksissä käytetään usein hyvin pientä joukkoa mittareista. Se, mitkä mittarit ovat relevantteja sillä hetkellä, riippuvat yrityksen strategisista valinnoista ja strategisesta tilanteesta. Laitisen (2003, 148-150) mukaan mittarin tuottaman tiedon relevanttiuteen päätöksentekotilanteessa vaikuttavat subjektiiviset, objektiiviset ja tilannetekijät. Subjektiivisilla tekijöillä hän tarkoittaa sitä, että on päätöksentekijästä kiinni, kuinka hän osaa tai haluaa hyödyntää mittarin tuottamaa tietoa päätöksenteossa. Objektiivisilla tekijöillä hän taas tarkoittaa sitä, kuinka tehokkaasti mittarin tuottama tieto pystytään hyödyntämään päätöksenteossa. Tilannetekijöillä Laitinen tarkoittaa esimerkiksi ajan merkitystä. Mitä aikaisemmin mittarin tieto on käytettävissä, sitä enemmän aikaa päätöksentekijöille jää miettiä, onko mittarin tieto relevanttia.

#### 5.4.2 Edullisuus

Kaikki mittareilla tuotettava tieto maksaa yritykselle. Toisin sanoen mittarin tuottama tieto voidaan käsittää maksavaksi tuotannontekijäksi, jonka hankkiminen maksaa tietyn verran yritykselle. Tästä johtuen sen myös odotetaan tuottavan lisäarvoa yritykselle. Tiedon hankkimisen edullisuutta voidaan siis tutkia hyöty-kustannusanalyysillä. Tiedon hankkimisen kustannukset syntyvät muun muassa käytetyistä työtunneista tai laskentajärjestelmän kustannuksista. (Laitinen 2003, 155-157; Vilkkumaa 2005, 38.)

Tiedon edullisuudessa pitää ottaa huomioon sen oleellisuus eli relevanttius päätöksenteossa. Mikäli tiedolla ei ole olennaista merkitystä päätöksen teossa, ei sen hankkimiseen kannata uhrata liikaa rahaa. Toisaalta taas, relevantin tiedon hankkimiseen ja tiedon tarkkuuden kehittämiseen kannattaa uhrata resursseja niin kauan, kuin se tuottaa lisäarvoa. Tiedon hankkimisessa pätee usein olettaamus, että tiedon lisäarvo pienenee siihen uhrattujen resurssien kasvaessa. Tästä voidaan siis päätellä, että aivan täydellistä tietoa ei aina kannata edes yrittää tavoitella laskentajärjestelmillä. Yrityksen laskentajärjestelmän voidaan siis sanoa olevan hyvä, vaikka se tuottaisikin hieman epätarkkaa tietoa. Laskentajärjestelmiä tulee toki kehittää ja kehittämiseen tulee uhrata resursseja, mutta liian tarkan ja yksityiskohtaisen tiedon tavoittelemisen ei ole järkevää. Laskentajärjestelmien kehittämisessä lisäarvo tiedon määrän suhteen on usein laskeva. (Laitinen 2003, 155-157; Vilkkumaa 2005, 38.)

### 5.4.3 Validiteetti

Validiteetilla tarkoitetaan oikeellisuutta. Mittarin pitää mitata tarkoitettua kohdetta ja tuottaa tarpeeksi harhatonta tietoa mittauksen kohteesta. Harhalla tarkoitetaan mitatun ja oikean arvon välistä erotusta. Harhalla voi olla suurikin merkitys lopputuloksen kannalta ja se voi helposti vaikuttaa tiedon validiteettiin. Validiteettia arvioitaessa harha pitäisi pystyä tunnistamaan, koska silloin se pystytään poistamaan mittarista. Mittarin validiteetin suuruus voi vaihdella paljonkin mitattavasta kohteesta riippuen. Harhaisia mittareita käytetään tarkoituksella, koska joissain tilanteissa harhainen mittari voi toimia motivoivana tekijänä ja sen katsotaan ohjaavan toimintaa kohti asetettuja tavoitteita. Validiteetin tulee kuitenkin olla niin suuri, että päätöksen tekijä voi tehdä luotettavia ja oikeita päätöksiä mittarin perusteella tai päätöksentekijän tulee ainakin olla hyvin selvillä harhan suuruudesta. (Laitinen 2003, 158-159; Vilkkumaa 2005, 38.)

### 5.4.4 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa tarkkuutta. Lähtökohtana mittaamisessa on, että mittarin tuottaman tiedon reliabiliteetin, eli tarkkuuden, pitää olla päätöksenteon kannalta riittävä. Mittaristoista puhuttaessa on oletettavaa, että mittaaminen on jatkuvaa toimintaa, vaikka mittarit saatavatkin vaihtua silloin tällöin. Reliabiliteettia pystytään arvioimaan ja vaaditaankin käytännössä vasta silloin, kun saman tiedon mittaaminen on jatkuvaa. Jatkuvassa mittaamisessa riittävä tarkkuus saavutetaan, kun mittaus kohdistuu riittävän pienelle alueelle. (Laitinen 2003, 160-162; Vilkkumaa 2005, 38.)

Jatkuvassa mittaamisessa reliabiliteetti saavutetaan määrittämällä tarkat ohjeet ja säännöt siitä, kuinka mittaaminen tulee suorittaa. Kun mittaaminen suoritetaan joka kerta samalla tavalla, pysyy mittari tarkkana ja mittaustulokset ovat vertailukelpoisia keskenään. Tämä on tärkeää siksi, että yhden asian mittaamiseen on usein olemassa monia eri tapoja. Mikäli mittaamisessa ei noudateta yhtenäistä kaavaa, syntyy mittaustulokseen väistämättä hajontaa. Käytännössä tiedon reliabiliteettia voidaan siis kehittää määrittelemällä tarkat ohjeet ja säännöt mittaamiselle. Toki vaikka säännöt ja ohjeet olisivatkin tarkat, voi mittaustuloksista tulla epätarkat huolimattomasta mittaajasta johtuen. Toisaalta taas tarkka mittaaja voi saada tarkkoja tuloksia epätarkoilla säännöilläkin. (Laitinen 2003, 160-162; Vilkkumaa 2005, 38.)

Laitisen (2005,38) mukaan hyvä validiteetti ei riitä takaamaan hyvää reliabiliteettia ja päinvastoin. Hänen mukaansa mittaustulokset voivat olla harhaisia, vaikka varsinaista hajontaa ei mittauksessa olisikaan syntynyt. Hän on kuvannut mittaustulosten mahdollista validiteettia ja reliabiliteettia kuvion 4 nelikentällä.

	Reliabiliteetti	
<b>Validiteetti:</b>	<b>Heikko</b>	<b>Hyvä</b>
<b>Heikko</b>	Harhaisia ja epätarkkoja mittaus- tuloksia: ”Määrittele mittauskohde ja las- kentasäännöt täsmällisesti”	Harhaisia, mutta tarkkoja mit- taustuloksia: ”Määrittele mittauskohde täs- mällisesti”
<b>Hyvä</b>	Harhattomia, mutta epätarkkoja mittaustuloksia: ”Määrittele mit- taussäännöt täsmällisesti”	Harhattomia ja tarkkoja mittaus- tuloksia

Kuvio 4: Nelikenttä (Laitinen 2003, 161.)

#### 5.4.5 Uskottavuus

Vilkkumaan (2005, 39) mukaan uskottavuus on hyvän mittarin tärkein ominaisuus. Uskottavuudella tässä tapauksessa tarkoitetaan sitä, että mittarin käyttäjän on luotettava mittariin. Mikäli mittarin käyttäjä ei luota mittarin antamaan tietoon päätöksenteko tilanteessa, on käytännössä aivan sama kuinka oleellinen, edullinen, oikeellinen tai tarkka mittari on.

Laitinen (2003, 164) on kuvannut uskottavuuden suhdetta muihin ominaisuuksiin nelikenttämallilla kuviossa 5. Uskottavuuden suhde muihin ominaisuuksiin asettaa mittarit joko tasapainoiseen - tai ristiriitaiseen tilaan. Ristiriitainen tila syntyy, mikäli mittarin muut ominaisuudet ovat heikot, mutta päätöksentekijä uskoo mittariin. Tässä tilanteessa päätöksentekijä luottaa heikkotasoiseen mittariin liikaa. Ratkaisuksi tähän Laitinen ehdottaa muiden ominaisuuksien kehittämistä. Toisaalta ristiriitainen tila syntyy myös, jos mittarin muut ominaisuudet ovat hyvät, mutta uskottavuus heikko. Tässä tilanteessa kaikin puolin tehokas mittari jää hyödynnettäväksi uskottavuusongelman takia. Uskottavuusongelma pystytään Laitisen mukaan korjaamaan laatimalla mittarille yksinkertaiset ja selkeät laskentasäännöt, joihin päätöksentekijän on helppo luottaa. Päätöksentekijän luottamusta voidaan tehostaa myös sillä, että hän on itse mukana laatimassa mittarin laskentasääntöjä. (Laitinen 2003, 162-164.)

Tasapainoinen tila saavutetaan, kun mittarin uskottavuus sekä muut ominaisuudet ovat hyvät. Tässä tilanteessa päätöksentekijällä on käytössä tehokas ja luotettava mittari. Toisaalta tasapainoinen tila saavutetaan, kun mittarin muut ominaisuudet tunnistetaan heikoiksi, eikä mittaria tietoisesti hyödynnetä päätöksenteossa. Tässä tilanteessa on lähdettävä kehittämään mittarin muita ominaisuuksia hyvälle tasolle, jotta mittariin voitaisiin perustellusti luottaa. (Laitinen 2003, 162-164.)

	Uskottavuus	
<b>Muut ominaisuudet</b>	<b>Heikko</b>	<b>Hyvä</b>
<b>Heikot</b>	Heikko mittari, jota ei käytetä päätöksenteossa: ”Kehitä muita mittareita”	Heikko mittari, jota käytetään päätöksenteossa: ”Kehitä mittarin muita ominaisuuksia”
<b>Hyvät</b>	Hyvä mittari, jota ei käytetä päätöksenteossa: ”Kehitä mittarin uskottavuutta”	Hyvä mittari, jota käytetään päätöksenteossa

Kuvio 5: Nelikenttä (Laitinen 2003, 164)

## 6 Case: J.A.Rauta Oy

Tämän opinnäytetyön empiriaosuudessa pyritään kuvaamaan tulokortin rakennusprojekti mahdollisimman laajasti ja tarkasti. Opinnäytetyön päätavoitteena on rakentaa kohdeyritykselle osastotason tulokortti ja näin samalla aloittaa tulokorttien käyttö kohdeyrityksessä. Projektin lopputuloksena syntyy siis osastotason tulokortti.

Empiriaosuus alkaa yrityksen lyhyellä esittelyllä, jotta lukija saa käsityksen, millainen kohdeyritys on kyseessä. Yrityksen liiketoiminnan tarkka kuvaaminen on rajattu pois, koska pääpaino on yrityksen toiminnan ohjauksen ja seurannan nykytilan kuvaamisessa. Nykytilan kuvaamisen jälkeen teoreettista viitekehystä hyödyntäen muodostetaan kohdeyritykselle osastotason tulokortti. Empiriaosuuden lopuksi analysoidaan aikaansaatu tulokortti ja projektissa onnistumista.

Kohdeyrityksestä tulokorttiprojektissa oli suunnitteluvaiheesta lähtien tiiviisti mukana yksi johtoryhmän jäsen, jonka kanssa käytiin useita, projektiin liittyviä epämuodollisia haastatteluja ja keskusteluja jo ennen varsinaisen projektin aloitusta. Nykytilanteen ja tarpeiden kartoittamiseksi haastateltiin myös kolmea muuta johtoryhmän jäsentä sekä tehtiin henkilökunnalle suunnattu kyselytutkimus. Näiden lisäksi nykytilanteen ja tarpeiden selvittämisessä hyödynnettiin yrityksen omia dokumentteja sekä opinnäytetyön tekijän omaa havainnointia. Kokonaisuudessaan tulokortti projekti vietiin läpi noin kolmessa kuukaudessa.

### 6.1 Yritysesittely

Kohdeyritykseksi olen valinnut Kesko konsernin K- Rauta- ketjuun kuuluvan J.A.Rauta Oy:n. Yritys tunnetaan paremmin nimellä K-Rauta Lanterna. Yritys sijaitsee Itä-Helsingissä, Itäkeskuksen välittömässä läheisyydessä. Yritys toimii Lanternan kauppakeskuksen yhteydessä. Lan-

ternan kauppakeskus on Suomen suurin kodin rakentamiseen ja sisustamiseen erikoistunut kauppakeskus. Kohdeyritys on toiminut nykyisellä toimipaikalla Lanternan kauppakeskuksen avaamisesta, vuodesta 2005, lähtien. Tätä ennen yritys toimi noin kilometrin päässä nykyisestä toimipaikasta, Herttoniemen teollisuusalueella. Toimipaikan vaihdon yhteydessä myös yrityksen kauppiaas vaihtui yrityskaupan myötä. Tällä hetkellä kohdeyrityksen kauppiaana toimii Jukka Aaltio.

Kohdeyrityksessä on neljä erillistä osastoa, jotka on jaettu tuotevalikoiman perusteella. Osastot ovat rakennustarvike osasto, sisustuksen osasto, asumisen osasto sekä piha & puutarha ja työvälineosasto. Näiden lisäksi kohdeyrityksessä on toimintaa tukevia osastoja, kuten kassa-osasto ja logistiikka. Erikoispalveluina kohdeyrityksellä on erikseen yritysmyynti, vientimyynti ja asennuspalvelu.

Tärkeimpiä sidosryhmiä kohdeyritykselle ovat asiakkaiden lisäksi tavarantoimittajat ja henkilökunta. Vakituista henkilökuntaa yrityksessä on noin 40, joista suurin osa on myymälätyöntekijöitä. Näiden lisäksi yrityksessä työskentelee muutamia osa-aikaisia työntekijöitä sekä kii-  
reisimpinä kuukausina sesonkityöntekijöitä. Asiakaskunta koostuu sekä yritysasiakkaita että tavallisista kuluttajista. Tarkkoja tilastoja näiden kahden asiakasryhmän osuuksista yrityksen liikevaihdosta ei valitettavasti ollut saatavilla. Kohdeyrityksessä uskotaan, että heillä käy kilpailijoita enemmän kuluttaja-asiakkaita, kun taas yritysasiakkaita kilpailijoilla on vähemmän. Kuluttaja-asiakkaita on saatu haalittua kilpailijoilta esimerkiksi erinomaisen sijainnin ja liikenneyhteyksien ansiosta. Lanternan kauppakeskuksen yhteydessä toimiminen tuo kohdeyritykseen myös ”shoppailijoita”, jotka eivät muuten kävisi rautakaupoissa. Henkilökunnan ja asiakkaiden lisäksi tärkeäksi sidosryhmäksi kohdeyrityksessä nähdään tavarantoimittajat. Kohdeyrityksen valikoimassa on yli 40 000 tuhatta tuotetta, joten eri tavarantoimittajia on useita.

Tärkeimpänä tavarantoimittajana on luonnollisesti Kesko, jonka rooli on toki paljon muutakin kuin pelkkä tavarantoimittaja. Kesko tuottaa kohdeyritykselle kauppaa tukevia palveluja, kuten ketjukonseptista huolehtimisen, vastaa valtakunnallisesta markkinoinnista, toimii liike-tilan vuokraajana ja kouluttaa kohdeyrityksen henkilökuntaa.

## 6.2 Yrityksen visio ja arvot

Kohdeyrityksellä ei ole omaa kirjattua visiota tai arvoja. Kohdeyritys kuuluu Kesko konsernin K-Rauta-ketjuun, joten konsernin visio ja arvot ohjaavat kohdeyrityksen toimintaa.

### 6.2.1 Visio

Kesko konsernin visio on tiivistetty yhdeksi lauseeksi:

**Kesko on johtava kaupan alan palveluyritys ja arvostettu pörssiyhtiö.**

Konsernin asettamaa visiota ei sellaisenaan voida asettaa kohdeyrityksen visioksi. Ensinnäkin kohdeyrityksen kohdalla visioksi on tarkennettu olla oman toimialueen paras toimija omalla alalla. Tätä tavoitetta seurataan kohdeyrityksessä säännöllisesti vertaamalla omaa kehitystä muiden ketjun kauppojen kehitykseen Keskolta saatavan tilaston perusteella sekä ulkopuoliselta tutkimuslaitokselta tilattavalla yrityskuvatutkimuksella. Yrityskuvatutkimukseen on valittu alueen pahimmat ketjun ulkopuoliset kilpailijat.

Toiseksi kohdeyritys ei Keskon tapaan ole pörssiyhtiö, vaan kauppiasvetoinen yksityinen osakeyhtiö. Näin ollen ei kohdeyrityksen visiossa tarvitse huomioida Keskon tavoitetta olla arvostettu pörssiyhtiö. Toki täytyy muistaa se tärkeä asia, että mitä paremmin Kesko konserni onnistuu omassa visiossaan, sitä paremmat mahdollisuudet on kohdeyrityksellä onnistua omassaan.

Tiivistettynä kohdeyrityksen kirjattu visio voisi hyvinkin olla seuraava: Olla oman vaikutusalueen johtava toimija omalla allaan.

### 6.2.2 Arvot

Konserni on määritellyt neljä arvoa, jotka ohjaavat koko konsernin toimintaa ja samalla ketjun kauppiasvetoisia yrityksiä, kuten kohdeyritystä:

**Ylitämme asiakkaan odotukset**

*Tuntemme asiakkaidemme tarpeet ja odotukset. Haluamme luoda heille myönteisiä kokemuksia toimintamme jatkuvan uudistamisen ja yrittäjyyden avulla.*

**Olemme alamme paras**

*Tarjoamme asiakkaillemme markkinoiden parhaat tuotteet ja palvelut varmistaaksemme kilpailukykyämme ja menestyksemme.*

## Luomme hyvän työyhteisön

*Toimimme avoimessa, vuorovaikutteisessa ja ihmisiä arvostavassa työyhteisössä, jossa jokainen voi toimia täysipainoisesti ja aloitteellisesti.*

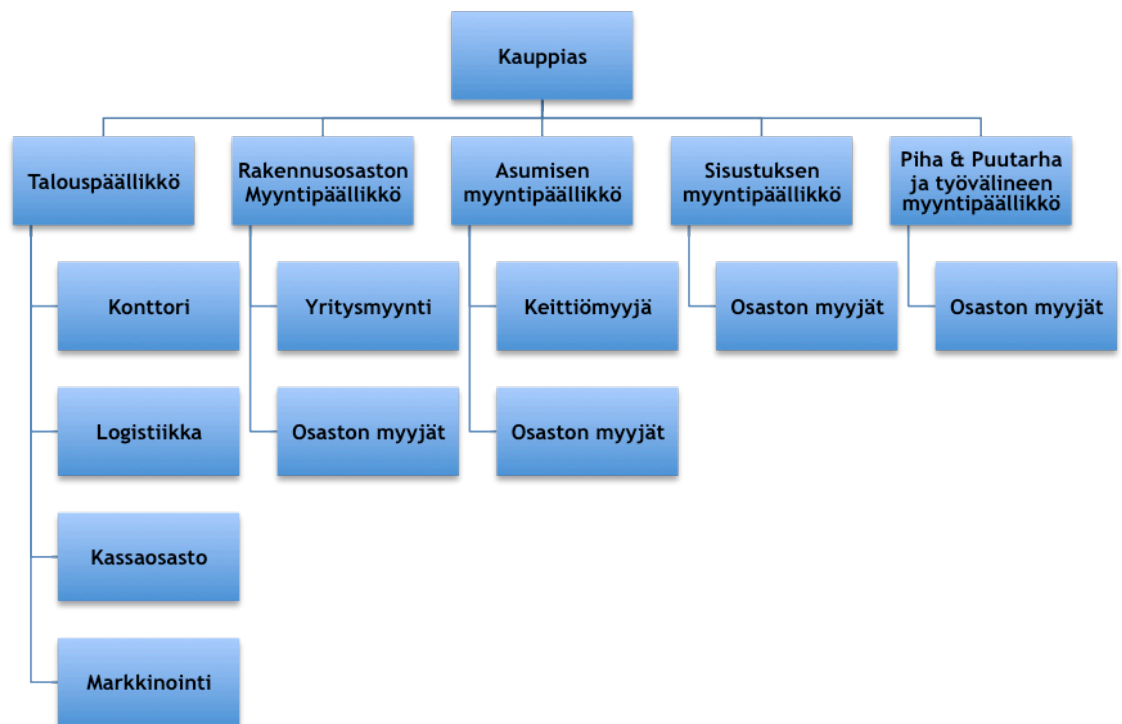
## Kannamme yhteiskunnallisen vastuamme

*Toimimme vastuullisesti ja noudatamme eettisesti hyväksyttäviä periaatteita kaikissa teoissamme niin työyhteisössämme kuin yhteistyökumppaneidemme kanssa.*

(Keskon vuosi 2009, 3.)

## 6.3 Organisaatio

Kohdeyrityksen organisaatiossa on kolme porrasta, jossa ylimpänä on kauppias. Kauppiaan alapuolella on päällikkötiimi, joka yhdessä kauppiaan kanssa muodostaa yrityksen johtoryhmän. Johtoryhmä vastaa yrityksen toiminnan ohjauksesta. Alimmalla portaalla on henkilökunta, joka koostuu suurelta osin myymälähenkilökunnasta sekä yrityksen tukiosastoista. Vaki-  
tuista henkilökuntaa yrityksessä on noin 40, jonka lisäksi on muutamia osa-aikaisia työntekijöitä. Kiireisimpinä sesonkikuukausina käytetään kantahenkilökunnan lisäksi sesonkityöntekijöitä.



Kuvio 6: Organisaatiokaavio

## 6.4 Toiminnan ohjaus

Kohdeyrityksen toiminnan ohjauksesta vastaa kauppias ja muut johtoryhmän jäsenet. Kauppias ja talouspäällikkö vastaavat yritystason toiminnanohjauksesta. Osastojen myyntipäälliköt ovat vastuussa osastotason toiminnanohjauksesta. Myyntipäälliköt raportoivat osaston toiminnasta suoraan kauppiaalle, joka on viime kädessä vastuussa osastojen toiminnanohjauksesta. Kohdeyrityksen johtoryhmä pitää viikoittain vähintään yhden palaverin, jossa käsitellään yritystason asioita.

Varsinaista toiminnanohjausjärjestelmää ei yrityksessä tällä hetkellä ole, mutta sellaisen käyttö on tarkoitus aloittaa keväällä 2011. Yrityksessä on tällä hetkellä käytössä Profix - tietojärjestelmä, joka seuraa myyntiä, ostoja sekä varastonhallintaa. Profixin avulla pystytään laatimaan monipuolisia raportteja, jotka tosin ovat ainakin kokemattomalle käyttäjälle sekavia ja vaikeaselkoisia. Tuleva toiminnanohjausjärjestelmä tulee korvaamaan Profixin keväällä 2011. Kohdeyrityksellä on myös käytössä yrityksen sisäinen intranet, jonka hyödyntäminen on vielä tällä hetkellä alhaisella tasolla. Intranetin hyödyntäminen vaihtelee kohdeyrityksessä hyvin paljon eri osastojen välillä. Näiden lisäksi kauppias saa toiminnanohjauksen tueksi Keskon tuottamia raportteja kilpailijoista ja toimialasta.

### 6.4.1 Kauppiaan infotilaisuudet

Kohdeyrityksen kauppias on tyypillisesti pitänyt kaksi kertaa vuodessa koko kohdeyrityksen henkilökunnalle infotilaisuudet, joissa on käsitelty koko kohdeyritystä koskevia asioita. Infotilaisuudet on tyypillisesti pidetty keväällä ennen kiireisintä sesonkia sekä syksyllä kiireisimmän sesongin jälkeen. Infotilaisuuksissa kauppias on esitellyt kohdeyrityksen taloudellista tilannetta muun muassa osavuosi tuloslaskelman avulla. Tuloslaskelman lisäksi taloudellista tilannetta kauppias on tyypillisesti esittänyt kuukausibudjettitaulukolla, josta on ilmennyt edellisvuoden vastaava tulos, budjetoitu tavoite sekä toteutunut tulos. Edellä mainittujen tilastojen lisäksi infotilaisuudessa on käyty läpi koko kohdeyritystä kuvaavat, tyypillisimmät taloudelliset tunnusluvut.

Taloudellisen tilanteen lisäksi infotilaisuuksien sisältöön on usein liittynyt katsaus toimialaan ja kilpailijoihin. Toimialaa ja suhdetta kilpailijoihin kauppias on esittänyt erikseen teetettyjen tutkimusten avulla. Infotilaisuuksissa on tyypillisesti tarkasteltu koko ketjun tilannetta sekä kohdeyrityksen kehitystä ja sijoittumista tuotelinjoihin ketjun sisällä.

Tämän lisäksi kauppiaan pitämässä infotilaisuuksissa on käsitelty mahdollisia tulevia, koko kohdeyritystä koskevia projekteja ja uudistuksia. Tyypillisiä käsiteltäviä asioita ovat olleet



tietojärjestelmiä koskevat uudistukset. Vuosittain teetetty henkilöstötutkimuksen tulokset on käyty läpi näissä tilaisuuksissa.

#### 6.4.2 Osastopalaverit

Osastopalaverit ovat hyvin keskeinen toiminnanohjauksen väline kohdeyrityksessä. Kartoit- taakseni osastopalavereiden käytäntöjä haastattelin niiden pitäjiä, eli osastojen myyntipäälli- köitä. Jokaista myyntipäällikköä haastateltiin erikseen, ennalta suunnitellun haastattelurun- gon avulla. Haastatteluiden perusteella selvisi ensinnäkin se, että kaikilla osastoilla osastopa- lavereita pyritään pitämään säännöllisesti joka kuukausi, poikkeuksena lomakuukaudet, jol- loin osastopalavereita ei juurikaan pidetä. Osastopalavereiden sisältö sen sijaan poikkesi osas- tojen välillä, sillä varsinaista ohjeistusta niiden sisällöstä ei kohdeyrityksessä ole laadittu. Tavoitteena kaikilla osastoilla on, että kaikki osaston työntekijät pääsevät osallistumaan osas- topalavereihin.

Pääpaino osastopalavereissa haastatteluiden perusteella oli kaikilla osastoilla edellisen kuu- kauden myynnin ja tuoton läpikäyminen tuoteryhmätasolla. Myynnin ja tuoton seuraamisen lisäksi taloudellisista luvuista osastopalavereissa käytiin läpi lähinnä varastonkiertoa sekä hitaasti kiertäviä tuotteita. Yhdellä osastolla seurattiin osaston myyjien henkilökohtaisia myyntejä ja henkilökohtaista kateprosenttia. Henkilökohtaisen myynnin seurannan osalta todettakoon, että osastojen tuotteiden myyminen vaihtelee hyvin paljon eri osastojen välillä. Henkilökohtaista myyntiä seuraavalla osastolla myytävät tuotteet ovat usein välitysmyynti tuotteita, jolloin henkilökohtaista myyntiä on helppo ja mielekästä seurata, kun taas muilla osastoilla myytävät tuotteet ovat usein varastotuotteita ja usein itsepalvelutuotteita. Näillä osastoilla henkilökohtaisen myynnin seuraaminen on turhaa sekä käytännössä mahdotonta. Henkilökohtaista myyntiä osastolla seurataan lähinnä motivointi tarkoituksessa. Tämän yhden osaston lisäksi henkilökohtaista myyntiä seurataan yrityksen erikoispalveluissa, kuten yritys- myynnissä sekä keittiömyynnissä. Näillä osastoilla henkilökohtainen myynti on osa palkan pe- rustaa, eli he ovat niin sanotusti provisiopalkalla töissä kohdeyrityksessä. Haastatteluista sel- visi, että kaikilla kohdeyrityksen osastoille ei ollut kuluva vuodeksi laadittu ollenkaan myyntibudjettia, jonka toteumia olisi osastopalavereissa voitu seurata. Niillä osastoilla, joilla myyntibudjetti oli laadittu, sitä seurattiin säännöllisesti osastopalavereissa.

Taloudellisten lukujen lisäksi osastopalavereissa käydään läpi seuraavan kuun markkinointia sekä muita ajankohtaisia asioita. Osastopalavereissa on käyty läpi keskeneräisten projektien tila, mikäli sellaisia on ollut käynnissä.

Yhdellä osastoista on yhdessä myyntipäällikön ja osaston työntekijöiden kanssa suunniteltu osaston sisäinen toimintasuunnitelma, johon on koottu muun muassa menneen kauden onnis-

tumiset ja epäonnistumiset, seuraavan kauden tavoitteet sekä koottu yhteen osaston yhteiset pelisäännöt. Tämä toimintasuunnitelma on koottu kiireisimmän kauden jälkeen ja sitä on käsitelty osastopalaverin yhteydessä. Toimintasuunnitelman rungon on koonnut osaston myyntipäällikkö ja sitä on täydennetty yhdessä osaston työntekijöiden kanssa. Osaston työntekijöiden keskuudessa tämä on koettu hyväksi toimintatavaksi käydä kulunut kausi läpi kokonaisuudessaan ja helpottanut katseen siirtämistä seuraavaan kauteen.

#### 6.4.3 Tuoteryhmätunnit

Kohdeyrityksessä on tuotevalikoimassa yli 40 000 eri tuotetta, jotka on jaettu kohdeyrityksen neljälle osastolle juuri tuotevalikoiman perusteella. Osastosta riippuen tuotevalikoima voi osaston sisälläkin kohota jopa yli 10 000 tuhanteen tuotteeseen. Kohdeyrityksen tuotteet vaihtelevat yksinkertaisista itsepalvelu tuotteista vaativiin erikoistuotteisiin, jopa yksilöllisiin tuotteisiin. Erikoistavarakaupalle on hyvin tyypillistä, että tuotteet uudistuvat säännöllisesti. Tuoteuudistukset on huomioitava ja tehtävä perusteltu päätös, otetaanko uutuudet tuotevalikoimaan.

Edellä pyrin lyhyesti kuvaamaan niitä haasteita, joita kohdeyrityksessä valikoimanhallinnan kohdalla kohdataan päivittäin. On täysin mahdoton ajatus, että osastosta vastuussa oleva myyntipäällikkö pystyisi yksin huolehtimaan koko osaston valikoimahallinnasta ja samalla olemaan ammattilainen kaikkien osaston tuhansien tuotteiden kohdalla. Näistä syistä johtuen kohdeyrityksessä on jo pidemmän aikaa ollut tapana nimetä eri tuoteryhmille omat vastuuhenkilöt. Nämä tuoteryhmävastaavat vastaavat yhdessä osaston myyntipäällikön kanssa tuoteryhmän valikoimahallinnasta ja kehittämisestä. Tuoteryhmävastaavat ovat oman tuoteryhmän tuotteiden asiantuntijoita, tai ainakin heistä koulutetaan sellaiset ajan myötä.

Kohdeyrityksessä on jo pidemmän aikaa ollut vakiintuneena käytäntönä, että tuoteryhmävastaavat tapaavat säännöllisesti myyntipäällikön keskustellakseen omaan tuoteryhmään liittyvistä asioista. Näitä tapaamisia kohdeyrityksessä kutsutaan tuoteryhmätunneiksi. Tuoteryhmästä ja osastosta riippuen näitä tuoteryhmätunteja pyritään pitämään säännöllisesti, usein jopa viikoittain. Tuoteryhmätuntien sisältö koostuu usein tuoteryhmän valikoimahallintaan. Yleisimpiä käsiteltäviä asioita tuoteryhmätunneilla ovat ennakko-ostojen suunnittelu, uusista tuotteista päättäminen, inventointierojen selvittäminen sekä markkinoinnin ja esillepanojen suunnittelu.

Kohdeyrityksen tuotteista useat ovat niin sanottuja sesonkituotteita, jotka ostetaan ennakko-ostoina. Ennakko-ostoilla varmistetaan tuotteiden saatavuus ja hyödynnetään ennakko-ostoista saatavat alennukset ja pidemmät maksuajat. Ennakko-ostot suunnitellaan usein siis tuoteryhmätunneilla, joilla tuoteryhmävastaava tuo oman näkemyksensä asiaan myyntipäälli-

kön näkemyksen rinnalle. Ennakko-tilauksiin liittyy usein myös uusien tuotteiden kartoittaminen ja ostopäätös.

Tuoteryhmävastaavan vastuulla on myös selvittää myyntipäällikölle mahdolliset inventointierot. Inventointierojen selvittäminen on hyvin tärkeää, koska inventointierot vaikuttavat suoraan myyntikatteeseen negatiivisesti sekä tilausprosessiin väärentävästi. Kohdeyrityksessä on käytössä automaattitilausjärjestelmä, joka ehdottaa täydennystilausta kun tuotteen saldo alittaa järjestelmään määritellyn rajan. Mikäli tuotteiden saldot eivät järjestelmässä ole oikein, on seurauksena turhia täydennystilauksia tai pahimmassa tapauksessa täydennystilausehdotus tulee liian myöhään ja tuotteet ovat todellisuudessa jo loppuneet. Edellä kuvatussa syystä tuoteryhmävastaavan tulee aktiivisesti seurata täydennystilausjärjestelmän toimimista ja selvittää ongelmatapaukset tuoteryhmätunneilla.

Markkinointi ja etenkin myymälämarkkinointi koetaan kohdeyrityksessä erittäin tärkeäksi. Tuoteryhmätunneilla käydään markkinointia läpi, mikäli tuoteryhmävastaavan tuotteita on otettu markkinointiin sekä suunnitellaan tulevia markkinointitoimenpiteitä tuoteryhmille. Kaikkiin markkinointipäätöksiin ei kuitenkaan tuoteryhmätunneilla pystytä vaikuttamaan, koska esimerkiksi Kesko vastaa ketjun yhteisestä markkinoinnista. Myymälämarkkinointi ja sen suunnittelu on yksi keskeisimmistä tuoteryhmätunneilla käsiteltävistä asioista. Tuoteryhmävastaava on vastuussa oman tuoteryhmäalueen siisteydestä ja esillepanoista. Etenkin uusia esillepanoja tuoteryhmävastaava ja myyntipäällikkö suunnittelevat yhdessä tuoteryhmätunneilla.

Tuoteryhmätuntien tavoitteena on hyödyntää henkilökunnan asiantuntemusta valikoimahallinnassa. Säännöllisten tuoteryhmätuntien avulla kaikkia osaston tuoteryhmiä tulee seurattua ja kehitettyä säännöllisesti. Tuoteryhmävastuilla henkilöstö pystytään paremmin sitouttamaan tavoitteisiin sekä jakamaan kontrolloidusti vastuuta osaston toiminnasta. Tuoteryhmävastuun myötä henkilöstölle annetaan vaikutusmahdollisuuksia osaston kehittämisessä.

## 7 Osastotason tulokortin rakennusprosessin kuvaus

Tässä luvussa kuvataan varsinainen tulokorttiprojekti vaihe vaiheelta. Tulokorttiprojektin kuvaus alkaa tarvekartoituksella, jossa pyritään lyhyesti kuvaamaan, mistä tulokorttiprojekti sai alkunsa sekä hieman avaamaan lukijalle, miten empiirinen materiaali on kerätty. Tarvekartoituksen jälkeen on esitelty tulokortille valittu organisaatio ja tulokorttityyppi. Tässä luvussa on pyritty kuvaamaan, miten valittuihin ratkaisuihin on päädytty sekä perustelemaan valitut ratkaisut. Varsinainen empiirinen tieto kerättiin myyntipäälliköiden haastatteluilla sekä henkilökunnalle suunnatulla kyselytutkimuksella. Haastatteluiden ja kyselytutkimuksen menettelytavat ja tulokset on esitelty luvuissa 7.3 ja 7.4. Luvun kaksi viimeistä lukua käsittelevät varsinaisen tulokortin rakentamista. Luvussa 7.5 on esitelty kohdeyrityksen kriittisten

menestystekijöiden laadintaprosessi, joidenka pohjalta tulokortin avainmittarit on laadittu. Luvun viimeisessä luvussa esitellään laadittu tulokortti. Tulokortin mittarit on esitelty näkökulmittain, mittari mittarilta.

## 7.1 Tarvekartoitus

Osastotason tulokortin tarvekartoitus aloitettiin jo hyvissä ajoin ennen varsinaista tulokorttiprojektia vapaamuotoisilla keskusteluilla aiheesta. Keskustelut käytiin yhden kohdeyrityksen myyntipäällikön kanssa. Näissä keskusteluissa kartoitettiin alustavasti nykyistä tilannetta sekä tarvetta tulokortille. Alustavissa keskusteluissa selvisi, että kohdeyrityksessä ei ole tällä hetkellä minkäänlaista tulokorttia käytössä. Tulokorttien käyttöön otosta oli kuitenkin ollut puhetta johtoryhmässä. Tämän tarvekartoituksen perusteella tehtiin päätös tulokorttiprojektin aloittamisesta.

Tulokortti projektin varsinainen tarvekartoitus ja materiaalin keräys kohdeyrityksestä suoritettiin myyntipäälliköiden haastatteluiden, henkilökunnalle suunnatun kyselytutkimuksen, kohdeyrityksen sisäisten dokumenttien sekä havainnoinnin avulla. Tarvekartoitukseen ja materiaalin keräämiseen käytettiin aikaa noin kuukausi.

## 7.2 Organisaatiotason ja tulokortti tyyppin valinta

Tulokortti projekti lähti liikkeelle tulokorttityypin valinnalla. Aiheeseen perehdyttiin kotimaisen ja ulkomaisen kirjallisuuden avulla, jonka läpikäymiseen käytettiin aikaa noin kaksi kuukautta. Tämän teoriaan tutustumisen ajanjakson aikana tekijälle alkoi pikku hiljaa selkeytyä käsitys siitä, että tuleva tulokortti tulisi olemaan balanced scorecard -tyyppinen tulokortti. Balanced scorecard -tyyppiseen tulokorttiin päädyttiin ensinnäkin siksi, että siitä oli selvästi enemmän teoreettista aineistoa saatavilla, kuin muista mittausjärjestelmistä. Aineiston laajuus koettiin tärkeäksi tekijäksi, koska mittausjärjestelmät eivät olleet tekijälle entuudestaan tuttuja ja näin varmistettiin, että tekijällä on hyvät mahdollisuudet tutustua aiheen teoriaan perinpohjaisesti. Toisena merkittävänä valintakriteerinä oli, että teoriaan perehdyttyään tekijä uskoi balanced scorecard -tyyppisen mittariston tuovan kohdeyritykseen aivan uusia näkökulmia mittaamiseen ja näin vastaavan parhaiten tulokortille asetettuja tavoitteita.

Balanced scorecard ei kuitenkaan ole yksiselitteinen käsite. Balanced scorecard kehitettiin alun perin suorituskyky mittaristikoksi, mutta nykypäivänä se tunnetaan yleisesti myös strategiamittaristona. Balanced scorecardista on tunnistettavissa myös kolmas mittaristotyyppi: sidosryhmämittaristot. Nämä eri mittaristotyyppit on esitelty tarkemmin tämän opinnäytetyön kappaleessa 4.6. (Malmi ym. 2006, 34.)

Oikeaa Balanced scorecard -tyyppiä lähdettiin valitsemaan ensinnäkin sen perusteella, kuka tulevaa tulokorttia tulisi käyttämään? Ratkaisua lähdettiin kartoittamaan vapaamuotoisilla keskusteluilla aiheesta yhden johtoryhmän jäsenen kanssa. Näiden keskusteluiden perusteella ilmeni, että kohdeyrityksessä oli jo ennen tulokortti projektia johtoryhmässä käyty keskusteluja osastotason tulokortin käyttöön otosta.

Tässä vaiheessa todettakoon, että tekijän alkuperäisenä ideana oli rakentaa yritystason tulokortti. Tämä perustui lähinnä siihen, että kirjallisuudessa esitetyt mallit olivat lähes poikkeuksetta yritystason tulokortteja. Toisaalta useassa lähteessä todettiin, että tulokortit kannattaa ensin rakentaa liiketoimintayksiköihin, jonka jälkeen niitä lähdetään vyöryttämään organisaatiossa sekä ylös-että alaspäin.

Pitkän harkinnan ja useiden keskusteluiden perusteella tultiin lopulta siihen lopputulokseen, että tulokortista tulisi osastotason tulokortti. Tavoitteena oli kuitenkin rakentaa kohdeyritystä hyödyttävä ratkaisu. Osastotason tulokortista olisi käytännössä paljon enemmän hyötyä ja käyttöä kuin yritystason tulokortista.

Organisaatiotason valinnan jälkeen ratkaistavana oli tulokorttityypin valinta. Sidosryhmämittari vaihtoehto karsittiin ensimmäisenä pois, koska sen on todettu soveltuvan parhaiten konsernitason mittariksi. (Malmi ym. 2006, 34.) Jäljelle jäivät siis strategiamittaristo ja suorituskykymittaristo. Tekijän alkuperäisenä ideana oli rakentaa syy-seuraussuhteisiin perustuva strategiamittaristo. Tämäkin idea perustui hyvin pitkälle kirjallisuudessa esitettyihin malleihin. Kohdeyrityksessä strategiamittaristosta ei innostuttu, johtuen hyvin pitkälle siitä, että kohdeyrityksellä ei ole kirjattua strategiaa yritystasolla, saati sitten osastotasolla. Strategisia tavoitteita ja linjoja kohdeyrityksen johtoryhmässä on toki mietitty, mutta niitä ei ole nähty tarpeelliseksi kirjata sen kummemmin ylös. Kohdeyrityksessä ei myöskään ollut aikaa ja resursseja aloittaa strategian ja vision ylöskirjaamista tämän tulokortti projektin takia.

Niinpä lopulta päädyttiin rakentamaan kriittisiin menestystekijöihin perustuva suorituskykymittaristo. Perusteluina valintaan olivat, että sen rakentaminen on käytännössä mahdollista olemassa olevilla resursseilla ja että se palvelee parhaiten kohdeyrityksen todellisia tarpeita.

### 7.3 Haastattelut

Tarvekartoitusta ja materiaalin keräystä varten suoritettiin muodollinen haastattelu kolmelle kohdeyrityksen johtoryhmän jäsenelle. Kaikissa haastatteluissa käytettiin samaa, ennalta suunniteltua haastattelurunkoa. Haastattelut käytiin vapaamuotoisina keskusteluina, joita pyrittiin ohjaamaan haastattelurungon avulla. Haastatteluiden tarkoituksena oli ensinnäkin selvittää toiminnan ohjauksen nykytilaa sekä samalla kartoittaa tulokortin tarvetta.

Haastattelurunkoon oltiin ennalta laadittu 11 kysymystä, joilla pyrittiin siis ohjaamaan haastatteluja. Suurin osa kysymyksistä liittyi nykytilan kartoittamiseen. Nykytilan selvittäminen tässä projektissa on tärkeää, koska projektin tavoitteena on luoda kohdeyritykseen yhtenäinen, osastotason tulokortti. Haastatteluiden yksi päätavoite oli siis selvittää, miten toiminnan ohjaus eroaa kohdeyrityksen eri osastojen välillä.

Nykytilaa kartoittavilla kysymyksillä pyrittiin ensinnäkin selvittämään, mitä mittareita eri osastoilla tällä hetkellä jo seurataan. Nykyisten mittareiden kartoittaminen oli tärkeää, koska tavoitteena oli tuoda tulokorttiin aivan uusia mittareita. Mittareiden käytöstä pyrittiin haastattelukysymyksillä selvittämään, miten nykyiset mittarit kootaan ja ketkä osastolla seuraavat niitä.

Mittarikäytäntöjen lisäksi nykytilaa kartoitettiin palaverikäytäntöjä koskevilla kysymyksillä. Palaverikäytäntöjen selvittäminen on tärkeää ensinnäkin siitä syystä, että palaverit ovat selkeästi yksi keskeisimmistä toiminnan ohjauksen muodoista kohdeyrityksessä. Toiseksi palaverikäytännöt liittyvät suoraan tulokortti projektin tavoitteisiin. Yksi projektin päätavoitteista on, että tulokorttia pystyttäisiin tulevaisuudessa hyödyntämään osastopalavereissa osaston kehityksen seurannassa ja tavoitteiden viestittämisessä. Näiden lisäksi haastatteluissa pyrittiin selvittämään tulokortin tarvetta sekä pyydettiin nimeämään viisi tärkeintä menestystekijää, joista lopulliset avainmittarit tulokorttiin lopulta johdetaan.

Haastatteluiden anti vastasi hyvin ennako-odotuksia. Nykytilannetta kartoittavien kysymysten vastaukset olivat hyvin saman tyyppisiä kaikilla haastateltavilla. Haastatteluiden perusteella talouden seurannassa ei juurikaan ole eroavaisuuksia eri osastojen välillä, vaan osastoilla seurataan lähes samoja mittareita. Seurattavat mittarit ovat pääsääntöisesti vain taloudellisia mittareita. Seurattavat mittarit olivat lähinnä myyntiin ja varastonkiertoon liittyviä mittareita. Kohdeyrityksen tietojärjestelmistä ei ole suoraan saatavilla mitään mittareita, vaan osastojen myyntipäälliköt laativat ne itse. Koko kohdeyritystä kuvaavat mittarit laativat kauppiaat ja talouspäällikkö.

Sen sijaan palaverikäytännöissä ja mittareiden seuraamisessa oli havaittavissa eroja osastojen välillä. Useimmilla osastoilla vain osaston päällikkö seurasi aktiivisesti käytössä olevia mittareita. Vain yhdellä osastoista myös henkilökunta oli otettu aktiivisesti mukaan lähes kaikkien mittareiden seurantaan. Tavoitteiden asettamisessa ja niiden seurannassa oli osastojen välillä suuriakin eroja. Vain yhdellä kaikista osastoista oli osaston sisällä sovittu tietyt tavoitteet ja asetettu tavoitteille konkreettiset tavoitearvot. Näiden tavoitearvojen toteutumista seurattiin kuukausittain osastopalavereissa. Muilla osastoilla tavoitteiden asettaminen oli lähes olematonta tai niiden seurantaan osallistui lähinnä vain osaston myyntipäällikkö. Näiden osastojen tavoitteet perustuivat lähinnä kauppiaan kanssa sovittuun budjettiin.

Haastatteluissa myyntipäälliköitä pyydettiin arvioimaan tulokortin tarvetta sekä nimeämään kriittiset menestystekijät. Tulokortit olivat suurimmalle osalle haastatelluista entuudestaan tuntemattomia, joten haastatteluiden yhteydessä myyntipäälliköille esiteltiin balanced score-card -tyyppisten tulokorttien peruselementit. Esittelyn jälkeen kaikki haastatellut olivat kiinnostuneita ottamaan tulokortin käyttöön. Kriittisten menestystekijöiden nimeäminen kävi myyntipäälliköiltä suhteellisen helposti ja nopeasti. Ilmeisesti niitä oli mietitty johtoryhmässä aiemmin, koska ne olivat hyvin yhtenevät.

#### 7.4 Kyselytutkimus

Tulokortti projektin tutkimusmateriaalia ja näkökulmaa päätettiin laajentaa henkilökunnalle suunnatun kyselytutkimuksen avulla. Henkilökunnan näkökulman huomioiminen tulokortti projektissa nähtiin tärkeäksi, koska yksi tulokortti projektin päätavoitteista oli rakentaa tulokortista työkalu, jolla pystytään tehokkaasti viestimään osaston suorituskyvystä nimenomaan myös henkilökunnalle. Henkilökunnalle suunnatun kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää, saako henkilökunta omasta mielestään riittävästi tietoa oman osastonsa suorituskyvystä tällä hetkellä sekä pyrkiä selvittämään, mistä henkilökunta mahdollisesti haluaisi saada enemmän tietoa.

Kyselytutkimuksessa pyydettiin nimeämään viisi tärkeintä kriittistä menestystekijää oman osaston kohdalla. Kriittiset menestystekijät pyydettiin nimeämään ensinnäkin siksi, että haluttiin nähdä eroavatko ne haastateltujen johtoryhmän jäsenten nimeämisestä kriittisistä menestystekijöistä. Toisaalta kriittiset menestystekijät pyydettiin nimeämään siitä syystä, että niitä voitaisiin mahdollisesti hyödyntää avainmittareiden muodostamisessa.

Kyselytutkimus toteutettiin tulostettuna kyselykaavakkeena, jotka jaettiin osastojen henkilökunnalle henkilökohtaisesti. Kyselykaavakkeeseen oli liitetty lyhyt seloste tutkimuksen tarkoituksesta sekä ohjeet sen täyttämiseen. Vastausaikaa kaavakkeen täyttämiseen annettiin kaksi päivää, jonka jälkeen täytetyt kaavakkeet pyydettiin palauttamaan nimettöminä niille osoitettuun kirjekuoreen. Kyselykaavakkeet pyydettiin palauttamaan nimettömänä, koska vastauksia haluttiin analysoida tasapuolisesti eikä kohdistaa niitä tietylle osastolle.

Kysymyksien laadinnassa lähdettiin liikkeelle siitä, että kysymyksiä ei saisi olla liika ja niiden pitäisi olla helposti ymmärrettävässä muodossa. Kyselytutkimukseen laadittiin alun perin kymmenen kysymystä, joista lopulliseen kyselyyn valittiin kuusi. Kysymysten kielessä varottiin käyttämästä aiheeseen liittyvää vaikeaa terminologiaa, koska sen uskottiin olevan vierasta kohdeyrityksen henkilökunnalle. Kyselytutkimuksen tarkoituksena ei ollut kerätä tilastotieteellistä aineistoa ja muodostaa niiden perusteella johtopäätöksiä, vaan lähinnä saada yleiskuva siitä, mistä kohdeyrityksen henkilökunta haluaisi saada enemmän tietoa ja pyrkiä otta-

maan näin myös henkilökunnan tarpeet huomioon mittariston laadinnassa. Tästä syystä kysymykset pyrittiin laatimaan mahdollisimman avoimiksi, jotta kyselyn vastaajat pystyisivät vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman laajasti. Vastausten laajuutta pyrittiin tehostamaan pyytämällä vastaajia antamaan esimerkkejä kysytystä aiheesta.

Kyselykaavakkeita jaettiin kohdeyrityksen henkilökunnalle yhteensä 16, joista vastattuina palautettiin 12. Näin vastausprosentiksi saatiin 75 %, jota voidaan pitää kohtuullisen hyvänä ottaen huomioon lyhyehkön vastausajan. Seuraavassa on esitetty kaikki kyselytutkimuksessa mukana olleet kysymykset sekä kysymysten alla vastauksista muodostetut yhteenvedot.

1) Mitkä ovat mielestäsi viisi tärkeintä menestystekijää, joilla oma osastosi saavuttaa tavoitteet ja pärjää kilpailussa muita vastaan?

Henkilökunnan asettamissa kriittisissä menestystekijöissä esille nousivat selkeästi työtyytyväisyyden ja ammattitaitoisen henkilökunnan merkitys. Vastanneista jokainen oli nimennyt nämä kaksi omaan listaansa. Ylipäättään vastauksissa korostui selvästi henkilökunnan merkitys menestyksen tekijänä. Henkilökunnan lisäksi vastauksissa esille nousivat myymälämarkkinoinnin ja valikoiman merkitys. Näiden edellä mainittujen lisäksi vastauksissa oli esitetty muutamia yksittäisiä menestystekijöitä, kuten reklamaatioiden sujuva hoito ja sijainti. Seuraavassa on kyselytutkimuksen vastausten perusteella listattuna viisi tärkeintä menestystekijää kohdeyrityksen henkilökunnan mielestä:

- Työtyytyväisyys
- Ammattitaitoinen/asiakaspalveluhenkinen henkilökunta
- Aktiivinen myynti
- Kattava valikoima
- Myymälämarkkinointi

2) Olisitko kiinnostunut saamaan tarkempaa tietoa osastosi taloudellisesta tilasta/kehityksestä? Millaista tietoa tai mistä haluaisit tietää enemmän? Anna esimerkkejä...?

Kaikki kysymykseen vastanneet kokivat saavansa tällä hetkellä tarpeeksi tietoa osastonsa taloudellisesta tilasta sekä sen kehityksestä. Vastauksissa viitattiin usein myyntiin ja sen seurantaan. Vain yhdessä vastauksista otettiin kantaa varastonkiertoon ja siinäkin todettiin, että tietoa on jo tällä hetkellä tarpeeksi saatavilla.

3) Saatkko mielestäsi tarpeeksi tietoa osastosi työtehosta? Jos et, niin mistä haluaisit tarkempaa tietoa?



Edellisen kysymyksen vastauksiin verrattuna tämän kysymyksen vastauksissa oli havaittavissa selvästi enemmän hajontaa. Vastaajista noin puolet koki saavansa tarpeeksi tietoa oman osastonsa työtehosta, kun taas toinen puoli koki, että työtehoa ei seurata ollenkaan. Vastauksien perusteella voidaan päätellä, että työtehon seuranta tai siitä henkilökunnalle viestittäminen vaihtelee selvästi eri osastojen välillä. Vastaajat, jotka kokivat että työtehoa ei seurata ollenkaan, halusivat myös saada tästä aiheesta enemmän tietoa. Yksittäisinä esimerkkeinä muutamissa vastauksissa toivottiin enemmän tietoa henkilökohtaisista myynneistä.

4) Seurataanko osaston sisällä mielestäsi tarpeeksi henkilöstöön liittyviä asioita? Jos ei, niin mitä sinun mielestäsi pitäisi seurata paremmin?

Henkilöstöön liittyvien asioiden seurantaan oltiin lähes täysin tyytymättömiä vastanneiden joukossa. Vastaajista vain yksi oli tyytyväinen tämän hetken tilanteeseen. Vastauksissa nousi selvästi esille työilmapiirin ja työssä jaksamisen seurannan vähäisyys. Useissa vastauksissa otettiin esille kerran vuodessa tehty työtyytyväisyystutkimus. Lähes kaikissa vastauksissa todettiin sen olevan riittämätön seurantamuoto. Yksittäisinä esimerkkeinä esille nousivat sairaspissaolojen ja myöhästymisien seurannan puuttuminen.

5) Seurataanko osaston tavoitteita mielestäsi tarpeeksi? Jos ei, niin mitä mielestäsi pitäisi seurata paremmin?

Tämänkin kysymyksen vastauksien kohdalla oli selvästi havaittavissa hajontaa, kuten kysymyksen kolme kohdalla. Vastausten perusteella noin puolet vastanneista oli sitä mieltä, että he eivät tienneet oman osastonsa tavoitteita, eikä niitä siis sen perusteella seurattu ollenkaan. Niistä, jotka tiesivät oman osastonsa tavoitteet, suurin osa oli sitä mieltä, että tavoitteiden tulisi olla selkeämmät. Heidän mielestään nykyiset tavoitteet, kuten budjetti tai myynnin kehitys, ovat liian itsestään selviä asioita, jolloin niiden seurantakin jää päivittäisen toiminnan jalkoihin.

6) Mistä osastoosi liittyvistä muista asioista haluaisit saada enemmän tietoa?

Tämän kyselytutkimuksen viimeisen kysymyksen moni vastaajista oli jättänyt tyhjäksi. Ilmeisesti vastaajilla ei ollut aikaa tai mielenkiintoa miettiä vastausta näin vapaamuotoiseen kysymykseen. Saaduista vastauksista suurimmassa osassa toivottiin tarkempaa tietoa tuotevalikoimaan liittyvissä asioissa. Vastaajien mielestä uusista tuotteista sekä tuotevalikoimasta poistuvista tuotteista ei tiedoteta tarpeeksi ajoissa.

Tiivistettynä kyselytutkimuksesta kävi ilmi, että kohdeyrityksen henkilökunta saa omasta mielestään tarpeeksi tietoa oman osastonsa taloudellisesta tilasta, mutta ei juurikaan muusta.

Erityisesti henkilöstöön liittyvää seurantaan toivottiin enemmän. Työtyytyväisyys ja työssä jaksaminen korostuivat henkilöstöön liittyvässä kysymyksessä. Kyselytutkimuksen vastauksista oli selvästi pääteltävissä, että kohdeyrityksen eri osastojen seurannassa ja siitä tiedottamisessa on selviä eroja. Esimerkiksi henkilöstötehokkuuden sekä tavoitteiden seurannassa on osastojen välillä selvästi eroja, koska vastausten perusteella noin puolet olivat sitä mieltä, että tavoitteita tai henkilöstötehokkuutta ei osastolla seurata ollenkaan. Kriittisten menestystekijöiden kohdalla vastaajien mielipiteet olivat hyvinkin yhteneväiset ja vastauksista saatiin koottua viiden tärkeimmän menestystekijän lista.

Kyselytutkimuksessa saavutettiin sille asetetut tavoitteet, eli saada yleiskuva siitä, saako henkilökunta omasta mielestään tarpeeksi tietoa suorituskykyyn liittyvistä asioista sekä pyrkiä selvittämään mistä he mahdollisesti haluaisivat enemmän tietoa. Kriittisten menestystekijöiden kerääminen kyselytutkimuksen yhteydessä nähtiin erittäin hyödylliseksi, koska niitä voidaan varmasti hyödyntää mittareiden johtamisessa. Kyselytutkimuksen vastaukset osoittivat sen, että lisä mittaamiselle on selvästi tarvetta, etenkin siitä henkilökunnalle tiedottamisessa.

### 7.5 Kriittiset menestystekijät

Olve ym(1999, 65) mukaan kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan niitä yksittäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat eniten yrityksen vision saavuttamiseen. Heidän mukaansa kohdeorganisaatiosta mahdollisimman monen tulisi osallistua kriittisten menestystekijöiden kokoamiseen. He ehdottavat, että kohdeorganisaatiossa kriittiset menestystekijät koottaisiin esimerkiksi ryhmäkeskustelun avulla, jonka lopputuloksena tulisi kaikista ehdotetuista kriittisistä menestystekijöistä kerätä viiden tärkeimmän menestystekijän lista. Tätä listaa voidaan heidän mukaansa hyödyntää avainmittareiden määrittämisessä.

Kohdeyrityksen kohdalla päätettiin, että kriittisten menestystekijöiden kokoamiseen haluttiin kuulla sekä johtoryhmän että henkilökunnan näkemykset. Tulokortti projektin aikarajoitteen sekä kohdeyrityksen projektille kohdistamien resurssien puitteissa koko henkilökunnan käsittävää ryhmäkeskustelua ei ollut mahdollista järjestää. Niinpä kriittiset menestystekijät päätettiin koota johtoryhmältä tulokorttiprojektiin liittyvien haastatteluiden yhteydessä ja henkilökunnalta tulokorttiprojektiin liittyvän kyselytutkimuksen yhteydessä. Kriittisten menestystekijöiden keräämisen jälkeen molempien ryhmien antamista ehdotuksista muodostettiin ensin erilliset viiden tärkeimmän menestystekijän-listat, jonka jälkeen molempia listoja analysoimalla ja vertailemalla muodostettiin lopullinen viiden tärkeimmän menestystekijänlista.

Johtoryhmän näkemykset kriittisistä menestystekijöistä kerättiin siis johtoryhmän jäsenille tehtyjen haastatteluiden yhteydessä. Kaikkia haastateltuja johtoryhmän jäseniä pyydettiin

erikseen nimeämään viisi tärkeintä menestystekijää. Tämän jälkeen kaikista annetuista kriittisistä menestystekijöistä muodostettiin yksi yhteinen viiden menestystekijän lista. Listan kokoaminen ei lopulta osoittautunut ennako-odotuksista huolimatta kovinkaan haasteelliseksi, koska kaikkien haastateltujen johtoryhmän jäsenten näkemykset olivat hyvin yhtenevät. Annettuja vastauksia vertailtiin keskenään, jonka perusteella eniten esiintyneet ehdotukset hyväksyttiin suoraan lopulliseen listaan. Jäljelle jääneet ehdotukset pyrittiin parhaan mukaan analysoimalla yhdistämään tiiviimmiksi kokonaisuuksiksi, jotta mahdollisimman moni ehdotuksesta näkyisi lopullisissa kriittisissä menestystekijöissä. Johtoryhmä päätyi seuraavaan viiden tärkeimmän kriittisen menestystekijänlistaan:

- Henkilöstötyytyväisyys
- Myymälämarkkinointi
- Aktiivinen myynti
- Henkilöstötehokkuus
- Tavarankiertonopeus

Henkilökunnan kohdalla kriittisten menestystekijöiden kerääminen osoittautui hieman haasteellisemmaksi, kuin johtoryhmän kohdalla. Ensinnäkin henkilökunnan kohdalla kriittiset menestystekijät kerättiin henkilökunnalle suunnatun kyselytutkimuksen yhteydessä, johon vastasi lopulta kaksitoista. Näin ollen ehdotuksia oli käsiteltävänä johtoryhmään verrattuna nelinkertainen määrä. Toiseksi henkilökunnan näkemykset kriittisistä menestystekijöistä poikkesivat huomattavasti enemmän toisistaan. Yleisesti ottaen henkilökunnan näkemykset kriittisistä menestystekijöistä olivat johtoryhmän näkemyksiin verrattuna tarkempia. Ehdotuksissa nousi selvästi esille henkilökuntaan liittyvät tekijät, kuten henkilökunnan ammattitaito.

Henkilökunnan näkemysten kohdalla viiden tärkeimmän kriittisen menestystekijän-listaa laadittiin kokoamaan samalla kaavalla, kuin johtoryhmän kohdalla. Ensimmäiseksi kerättiin useimmin esiintyneet ehdotukset, jotka hyväksyttiin suoraan lopulliseen listaan. Tämän jälkeen jäljelle jääneistä ehdotuksista karsittiin pois sellaiset ehdotukset, joita ei voitaisi hyödyntää rakennettavassa mittaristossa. Esimerkiksi useissa ehdotuksissa kohdeyrityksen sijainti nähtiin kriittiseksi tekijäksi. Kohdeyrityksen loistava sijainti on kieltämättä selkeästi kriittinen menestystekijä, mutta koska sitä ei ole millään tavalla mielekästä mitata osastotason tuloskortissa, päätettiin nämä ehdotukset karsia pois. Karsinnan jälkeen jäljelle jääneet ehdotukset pyrittiin johtoryhmän ehdotusten tapaan tiivistämään yhtenäisiksi kokonaisuuksiksi. Henkilökunnan kohdalla päädyttiin lopulta seuraavaan viiden tärkeimmän kriittisen menestystekijän-listaan:

- Työtyytyväisyys
- Myymälämarkkinointi
- Henkilökunnan ammattitaito
- Myyjien aktiivisuus
- Tuotevalikoima

Vertailtaessa johtoryhmän ja henkilökunnan näkemyksistä laadittuja listoja kriittisistä menestystekijöistä, voidaan todeta listojen olevan hyvin yhtenevät. Molemmat ryhmät olivat nostaneet esille työtyytyväisyyden, myymälämarkkinoinnin sekä aktiivisen myynnin. Nämä kolme edellä mainittua tekijää päätettiin suoraan siirtää lopulliselle kriittisten menestystekijöiden listalle.

Jäljelle jääneistä tekijöistä päätettiin karsia henkilökunnan ehdotukset tuotevalikoima ja henkilökunnan ammattitaito. Henkilökunnan ammattitaito on kieltämättä yksi tärkeimmistä menestystekijöistä, mutta sen mittaaminen on erittäin haasteellista. Haasteellisuuden perusteella se karsittiin lopulliselta listalta. Tuotevalikoima on henkilökunnan ammattitaidon tapaan erittäin tärkeä menestystekijä kohdeyrityksen kohdalla. Tämä tekijä päätettiin kuitenkin karsia listalta myös sen mittaamisen haasteellisuuden perusteella. Tuotevalikoiman mittaaminen olisi erittäin mielekästä ja hyödyllistä, joten sen mittaaminen nousee varmasti esille, kun rakennettua tulokorttia ryhdytään seuraavan kerran päivittämään. Tässä vaiheessa tuotevalikoiman mittaamisen kehittäminen jouduttiin kuitenkin jättämään pois rakennettavasta tulokortista resurssien ja projektin aikarajoitteen perusteella.

Lopullinen kriittisten menestystekijöidenlista on siis täsmälleen sama kuin johtoryhmän näkemysten perusteella laadittu lista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että henkilökunnan näkökantaa ei ole otettu huomioon. Henkilökunnan ja johtoryhmän näkemykset kriittisistä menestystekijöistä olivat suurimmalta osalta samat, joten lopullisen listan voidaan perustellusti todeta kuvastavan molempien ryhmien näkemyksiä. Rakennettavan tulokortin avainmitarit johdetaan siis seuraavista viidestä kriittisestä menestystekijästä:

- Työtyytyväisyys
- Myymälämarkkinointi
- Aktiivinen myynti
- Henkilöstötehokkuus
- Varaston kierto

## 7.6 Osastotason tulokortti

Tulokortin laadinnassa on kiinnitetty erityistä huomiota haastatteluiden ja kyselytutkimuksen avulla muodostettuihin, kohdeyrityksen menestymiseen vaikuttaviin kriittisiin menestystekijöihin. Tulokortin avainmittarit muodostettiin näiden kriittisten menestystekijöiden perusteella. Avainmittareiden lisäksi tulokorttiin valittiin muutamia tukimittareita. Tulokortin mittareiden määrä pyrittiin pitämään helposti hallittavana kokonaisuutena. Seuraavaksi on esitetty kohdeyritykselle rakennettu tulokortti. Tulokortti on esitetty siinä muodossa, missä sitä tullaan käyttämään kohdeyrityksessä. Tulokorttia seuraa näkökulmia ja mittareita selvittävät kappaleet.

Näkökulma	Mittari	Selite	Tarkkailuaika	Tulos	Tavoitearvo/ Edellinen arvo	Kehitys
<b>Taloudellinen Näkökulma</b>	Myynnin kehitys		Kuukausittain			
	Bruttotuotto %		Kuukausittain			
	Varastonkierto		Kuukausittain			
	Tuotto/tehty työtunti		Kuukausittain			
	Ketjusijoitus		Kuukausittain			
<b>Asiakas näkökulma</b>	Mystery shopping pisteet					
	Asiakasmäärä		Kuukausittain			
	Ostotapahtumat		Kuukausittain			
<b>Sisäiset Pro- sessit</b>	Tarjousten määrä		kuukausittain			
	Tarjousten onnistumis %		Kuukausittain			
	Myymlätkierros		Kuukausittain			
<b>Henkilöstö näkökulma</b>	Tehdyt työtunnit/suunnitellut		Kuukausittain			
	Sairaspoissaolot		Kuukausittain			
	Henkilöstötyytyväisyys		Kerran vuodessa			

Kuvio 7: Tulokortti

### 7.6.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman mittarit olivat kohtuullisen helppo laatia. Varastonkierto, myynnin kehitys, ketjusijoitus sekä bruttotuotto olivat jo kuukausitason seurannassa. Toisaalta näitä edellä mainittuja mittareita osastolla seurasi lähinnä osaston myyntipääallikkö. Tulokortin avulla myös henkilökunta pystyy osallistumaan näiden mittareiden seurantaan kuukausitasolla. Kokonaan uutena mittarina taloudelliseen näkökulmaan laadittiin tuottoa per tehty työtunti kuvaava mittari.

#### *Varastonkierto*

Varastonkierron tarkempi termi on vaihto-omaisuuden kiertoaika. Käytännössä varastonkierto kertoo, kuinka monta päivää vaihto-omaisuuteen eli varastoon uhratut menot ovat sitoutuneena, ennen kuin ne vapautuvat. Varastonkierto on yksi yleisimmistä käyttöpääoman hallintaa mittaavista mittareista. Mitä nopeampi varastonkierto on, sitä vähemmän se sitoo yrityksen käyttöpääomaa. Varaston hallinta on tärkeää, koska liiketoiminnan pyörittämisen takia varastoa on oltava tarpeeksi. Toisaalta varaston ylläpitäminen aiheuttaa myös kustannuksia ylläpidon ja vanhentumisen johdosta. (Salmi 2007, 188.)

Varastonkierto päätettiin ottaa tulokorttiin taloudellisen näkökulman mittariksi monestakin syystä. Ensinnäkin varastonkierto oli yksi kriittisistä menestystekijöistä, joten se on yksi mittariston avainmittareista. Toiseksi varastonkierto on yrityksen liiketoiminnan kannalta hyvin kriittinen tunnusluku ja sitä seurataan yrityksessä hyvin tarkkaan. Toisaalta varastonkiertoa kohdeyrityksessä seuraa lähinnä yrityksen johtoryhmä. Henkilökunta osallistuu varastonkierron seuraamiseen lähinnä tuoteryhmätunneilla oman tuoteryhmän kohdalla. Tulokortti nähtiin luontevaksi tilanteeksi viestiä henkilökunnalle koko osaston varastonkierrosta. Varastonkierto on kuukausitason mittari, jota verrataan aina edellisen vuoden tilanteeseen. Varastonkierrolle voidaan hyvin asettaa tavoitteet, joiden toteutumista voidaan seurata tulokortin avulla.

#### *Tuotto/tehty työtunti*

Henkilöstötehokkuus oli yksi kohdeyrityksen kriittisistä menestystekijöistä, jonka perusteella sitä päätettiin mitata tulokortissa. Yhdeksi henkilöstötehokkuuden mittariksi valittiin tuotto per tehty työtunti. Mittarista selviää, kuinka paljon yksi tehty työtunti tuottaa voittoa kohdeyritykselle. Tätä mittaria on kohdeyrityksessä aikaisemmin mitattu yritystasolla, mutta osastotasolla sitä ei ole mitattu. Mittari on kuukausitason mittari, jonka vertailuarvo on edellisen vuoden vastaava tulos. Mittarille voidaan asettaa tavoitearvo, jonka toteutumista voidaan seurata. Mittaria voidaan hyödyntää esimerkiksi työvuorosuunnittelussa.

### *Ketjusijoitus*

Ketjusijoituksella tarkoitetaan kohdeyrityksen sijoittumista kaikkien Suomessa toimivien K-Rautojen keskuudessa. Sijoittumista mitataan sekä myynnillä että tuotolla, joidenka perusteella kaikki Suomen K-Raudat listataan paremmuusjärjestykseen. Ketjusijoituksesta on saatavilla sekä yritystason että osastotason tiedot kuukausittain. Tulokortissa tullaan seuraamaan osastotason sijoitusta kuukausittain. Kohdeyrityksessä tälle mittarille on asetettu osastokohtaiset tavoitteet, mutta tavoitteen toteutumista on seurannut lähinnä osaston myyntipäällikkö. Henkilökunnalle ketjusijoituksesta on viestitty lähinnä kaksi kertaa vuodessa, kaupiaan pitämissä infotilaisuuksissa. Ketjusijoitusta päätettiin seurata tulokortissa lähinnä henkilökunnan motivointi tarkoituksessa. Ketjusijoituksessa kohdeyrityksen sijoittumista verrataan tavoitteen lisäksi muiden lähialueen K-Rautojen sijoituksiin listalla. Tämän vertailun avulla pystytään arvioimaan, miten hyvin ollaan pärjätty kilpailussa omalla vaikutusalueella.

### *Myynnin kehitys*

Myynnin kehitys on yksi tärkeimmistä talouden seurannan tunnusluvuista, mitä kohdeyrityksessä jo tälläkin hetkellä seurataan aktiivisesti. Myynnin kehitystä osastotasolla seurataan osastopalavereissa. Osaston henkilökunnalla on mahdollisuus seurata myynnin kehitystä viikkotasolla kohdeyrityksen tietojärjestelmässä. Myynnin kehitys päätettiin ottaa mukaan tulokorttiin, koska sen nähtiin olevan yksi tärkeimmistä osaston taloudellista kehitystä kuvaavista tunnusluvuista. Myynnin kehitys on tulokortissa kuukausitason mittari, jonka vertailuarvona on edellisen vuoden vastaava tulos. Myynnin kehitykselle on kohdeyrityksessä asetettu omat osastokohtaiset tavoitteet, joidenka toteutumista voidaan hyvin seurata tulokortin avulla.

### *Bruttotuotto*

Bruttotuotto on yksi keskeisimmistä talouden seurannan tunnusluvuista, mitä kohdeyrityksessä jo tälläkin hetkellä seurataan. Bruttotuottoa seurataan osastotasolla osastopalavereissa. Osaston henkilökunnalla on mahdollisuus seurata bruttotuottoa viikkotasolla kohdeyrityksen tietojärjestelmässä. Bruttotuotto päätettiin ottaa mukaan tulokorttiin, koska sen nähtiin olevan yksi keskeisimmistä talouden seurannan tunnusluvuista. Bruttotuotto on tulokortissa kuukausitason mittari, jonka vertailuarvo on edellisen vuoden vastaava tulos. Bruttotuotolle on kohdeyrityksessä asetettu omat osastokohtaiset tavoitteet, joidenka toteutumista voidaan hyvin seurata tulokortin avulla.

### 7.6.2 Asiaksnäkökulma

Asiaksnäkökulman mittareiden johtaminen osoittautui neljästä tuloskortin näkökulmasta haasteellisimmaksi. Ensinnäkin asiaksnäkökulman mittareiden johtamisen teki haasteelliseksi se, että kohdeyrityksessä ei tällä hetkellä juurikaan kerätä tietoa asiakkaista. Toiseksi osastotason tuloskorttiin asiakkaista kerätty tieto pitäisi tarkasti linkittää tietylle osastolle, että sitä olisi mielekästä käyttää osastotason tuloskortissa. Tarkan, osastotason tiedon kerääminen asiakkaista vaatisi kohdeyritykseltä suuria panostuksia, jolloin tiedon hyötyarvo voisi jäädä vähäiseksi kustannusten takia.

#### *Asiakasmäärä ja ostotapahtumat*

Asiaksnäkökulman kuukausitason mittareiksi valittiin koko kohdeyrityksen asiakasmäärä sekä ostotapahtumien määrä. Valitettavasti näitä ei siis pystytty linkittämään osastotasolle, mutta niiden esittäminen tuloskortissa nähtiin silti perustelluksi. Näitä kahta mittaria ei ole kuukausitasolla aikaisemmin esitetty henkilökunnalle, jonka vuoksi tuloskortti nähtiin hyväksi tilaisuudeksi viestiä näistä mittareista henkilökunnalle. Asiakasmääriä ja ostotapahtumia verrataan aina edellisen vuoden tuloksiin, josta voidaan helposti laskea kehitysprosentti.

#### *Mystery shopping*

Vuositaso mittariksi asiaksnäkökulmaan valittiin kohdeyrityksessä suoritettavien mystery shopping- tutkimuksista saadut tulokset. Mystery shopping on eräänlainen havainnointitutkimus, jossa tutkija tekeytyy tavalliseksi asiakkaaksi. Mystery shopping-tutkimuksella saadaan kerättyä tietoa, kuinka asiakasta palvellaan todellisessa asiakaspalvelutilanteessa. Mystery shopping-tilanteessa asiakaspalvelua arvioidaan asiakkaan näkökulmasta. Ennen mystery shopping tilannetta tutkijalle on määritelty ne asiat, joita tutkimustilanteessa tulee tarkkailla. (Ojasalo ym. 2009, 106.)

Kohdeyritykselle tehtävässä mystery shopping -tutkimuksessa arvioidaan seuraavia kohtia:

- Asiakkaan kohtaaminen
- Ostettavan tuotteen esillepano
- Tarvekartoitus
- Ratkaisun ehdottaminen
- Tuotetuntemus
- Kaupan päättäminen ja lisämyynti
- Myyjän palveluasenne
- Kassan asenne



Tämä mittari antaa tarkkaa tietoa osaston asiakaspalveluntasosta, joten se on erinomainen mittari tulokortin asiakasnäkökulmaan. Mittarista saadaan tarkka ja puolueeton tulos, joka voidaan suoraan esittää tulokortissa. Mystery shopping -tutkimuksia kohdeyritys teettää jokaiselle osastolle noin kolme vuosittain. Tämän johdosta tämä mittari on vuositason mittari, jossa tulosta verrataan edellisen vuoden tulokseen. Tulokorttiin mystery shopping -tutkimuksen tuloksesta vähennetään kassan toiminnasta tulleet pisteet, jotta mittari kuvaisi täysin yhden osaston toimintaa. Mittarille voidaan asettaa tavoitearvo, jonka toteutumista voidaan seurata. Mittarin lopullinen vuositason tulos on kaikkien vuoden aikana annettujen pisteiden keskiarvo.

### 7.6.3 Sisäiset prosessit

Sisäisten prosessien mittareiden johtamisessa keskityttiin kohdeyrityksen kriittisiin menestystekijöihin. Kriittisistä menestystekijöistä valittiin aktiivinen myynti ja myymälämarkkinointi. Mittareiden laatiminen jouduttiin aloittamaan täysin tyhjästä, koska näitä ei oltu aiemmin mitattu millään tavalla kohdeyrityksessä.

#### *Tarjousten määrä ja onnistumisprosentti*

Yksi kohdeyrityksen kriittisistä menestystekijöistä oli aktiivinen myynti. Aktiivisella myynnillä tarkoitetaan asiakkaan tarpeiden kartoitusta ja ratkaisun tarjoamista. Aktiivista myyntiä päätettiin mitata sekä annettujen tarjousten määrällä että annettujen tarjousten onnistumisprosentilla. Mittari on kuukausitason mittari, jossa tarjousten määrää sekä onnistumisprosenttia verrataan aina edellisen vuoden vastaavaan arvoon. Molemmista mittareista voidaan helposti laskea kehitysprosentti. Sekä tarjousten määrälle että onnistumisprosentille voidaan asettaa tavoitteet. Tarjousten määrä kuvaa hyvin aktiivista myyntiä ja onnistumisprosentti aktiivisen myymisen tehokkuutta. Näiden edellä mainittujen tekijöiden perusteella mittarit päätettiin ottaa mukaan tulokorttiin. Toisaalta nämä mittarit otettiin tulokorttiin myyjien motivointi tarkoituksessa.

Kirjallisten tarjousten antamisen merkitystä on kyllä painotettu kohdeyrityksen myyjille, mutta niiden määrää tai onnistumisprosenttia ei ole aikaisemmin seurattu millään kohdeyrityksen tasolla. Kohdeyrityksessä uskotaan, että asiakkaalle annettu kirjallinen tarjous on tehokas tapa houkutella asiakas takaisin liikkeeseen sinetöimään kauppa. Kirjallisten tarjousten avulla asiakkaalle annetaan aikaa ostopäätökseen, sekä mahdollisuus tehdä hintavertailua kilpailijoihin. Asiakkaalle annettavaan kirjalliseen tarjoukseen kirjataan yleensä asiakkaan yhteystiedot, jotka samalla tallentuvat kohdeyrityksen tietojärjestelmään. Tietojärjestelmästä myyjän on helppo hakea asiakkaan yhteystiedot, joiden avulla myyjä pystyy jälkeenpäin tiedus-

telemaan asiakkaalta tarjouksen tilaa. Jälkeenpäin tiedustelemalla pystytään aktivoimaan asiakasta, mahdollisesta tekemään parempi tarjous ja näin houkuttelemaan hänet takaisin kohdeyritykseen päättämään kauppa.

Toisaalta jälkeenpäin tiedustelemalla voidaan saada arvokasta tietoa, vaikka itse tarjouksessa ei onnistuttaisi. Asiakkaalta voidaan samalla tiedustella syitä, miksi hän ei hyväksynyt tarjousta. Asiakkaalta saatava tieto on erittäin tärkeää, koska sen perusteella pystytään kehittämään omaa toimintaa.

#### *Myymläkierrros*

Tiedusteltaessa kohdeyrityksen johtoryhmältä ja henkilökunnalta kriittisiä menestystekijöitä, nousi myymälämarkkinointi esille lähes jokaisessa vastauksessa. Tämän perusteella se valittiin yhdeksi kohdeyrityksen kriittiseksi menestystekijäksi. Myymälämarkkinoinnilla tässä tapauksessa tarkoitetaan esimerkiksi myymälän yleistä siisteyttä, esillepanoja ja hinnannäyttöjä. Myymälämarkkinointi ei ole siis yksiselitteinen asia, josta voitaisiin helposti johtaa sitä mittaava mittari. Myymälämarkkinoinnin mittaamista mietittiin paljon ja lopulta päädyttiin rakentamaan täysin uusi mittari: myymäläkierrros-mittari.

Myymläkierrros-mittari tulee olemaan kuukausitason mittari, jossa vertailuarvona on aina edellisen kuukauden tulos. Mittarille on myös helppo asettaa tavoitearvo. Mittarin reliabiliteetin varmistamiseksi mittaamista varten laaditaan tarkat säännöt ja mittaamisen suorittaa aina sama henkilö, eli tässä tapauksessa osaston myyntipäällikkö. Mittaamista varten laaditaan erillinen arviointikaavake, jonka avulla myyntipäällikkö suorittaa mittaamisen. Arviointikaavakkeessa arvioitavat kohteet ovat pisteytettyjä, joidenka perusteella saadaan mittarin arvo. Myyntipäällikkö suorittaa arviointikierroksen neljä kertaa kuukaudessa, jolloin tulostettiin tuleva arvo on kaikkien näiden neljän arviointikierroksien yhteenlaskettu summa.

Myymläkierrros-mittarista päätettiin tässä vaiheessa tehdä pilottihanke, jota testataan ja kehitetään yhdellä kohdeyrityksen osastoista. Pilottivaiheen kestoksi määritettiin kaksi kuukautta, jonka jälkeen arvioidaan sen toimivuus ja päätetään sen käyttöönotosta muilla osastoilla. Mittari tullaan arvioimaan kappaleessa 5.5 esitettyjen ominaisuuksien perusteella. Aikarajoitteen vuoksi tämä arviointivaihe jää tästä opinnäytetyöstä pois.

#### 7.6.4 Henkilöstönäkökulma

Henkilöstönäkökulman mittareiden laadinta on aina haasteellista, koska siinä mitataan inhimillistä pääomaa. Henkilöstönäkökulma oli myös se näkökulma, jota henkilökunta kyselytutkimuksen perusteella toivoi mitattavan enemmän. Henkilökunta toivoi enemmän panostusta työtyytyväisyyden ja työssä jaksamisen mittaamiseen. Edellä mainittujen tekijöiden mitta-

minen olisi hyvin tärkeää ja hyödyllistä, mutta niiden mittaaminen vaatii myös paljon resursseja kohdeyritykseltä. Tulokorttiprojektin puitteissa ei ollut mahdollista kasvattaa näitä resursseja, joten valitettavasti tyytyväisyyteen ja työssä jaksamiseen ei lähdetty laatimaan uusia mittareita.

### *Henkilöstötyytyväisyys*

Henkilöstötyytyväisyys oli yksi kohdeyrityksen kriittisistä menestystekijöistä, minkä perusteella sen mittaaminen päätettiin ottaa mukaan tulokorttiin. Henkilöstötyytyväisyyttä mitataan kerran vuodessa ulkopuolisen mittajan toimesta, jonka takia mittari on vuositason mittari. Tämän johdosta mittarin mitattaviin asioihin ei voida kohdeyrityksen sisältä vaikuttaa. Toisaalta henkilöstötyytyväisyys tutkimus on ammattilaisten tekemä, joten sen voidaan olettaa olevan pätevä. Tutkimuksessa kysytään sekä yleisesti koko kohdeyritystä käsitteleviä asioita että omaa osastoa koskevia kysymyksiä. Tämän johdosta osastotason kysymysten tulokset voidaan johtaa tähän tulokorttiin, joka on siis osastotason tulokortti. Tulokorttiin tuodaan osaston kaikkien työntekijöiden antamista pisteistä laskettu keskiarvo. Keskiarvot tuodaan erikseen seuraavista tyytyväisyyden osa-alueista:

- Tyytyväisyys omaan työhön
- Tyytyväisyys esimiestoimintaan
- Tyytyväisyys osaston toimintaan

### *Sairaspoissaolot*

Sairaspoissaolot ovat tässä tapauksessa mittaristoa tukeva mittari, koska sitä ei ole johdettu varsinaisesti yhdestäkään kriittisestä menestystekijästä. Toisaalta sairaspöissaolot yhdistetään usein henkilöstötyytyväisyyteen. Sairaspoissaolot ovat kuukausitason mittari, jonka määrää verrataan aina edellisen vuoden vastaavaan määrään. Juuri vertaaminen edellisvuoden määrään tekee mittarista mielekkään. Sairaspoissaoloille voidaan toki asettaa tavoitearvot, mutta sairaspöissaolojen määrään vaikuttaminen on usein käytännössä mahdotonta. Mittarin tulos on sairaspöissaolojen prosentuaalinen osuus kaikista tehdyistä työtunneista.

### *Tehdyt työtunnit / Suunnitellut työtunnit*

Sairaspoissaolojen ohella tämä mittari on niin sanottu tukimittari. Sitä ei siis ole suoraan johdettu yhdestäkään kriittisestä menestystekijästä. Mittari on kuukausitason mittari ja sen tuloksia verrataan aina edellisen vuoden vastaaviin tuloksiin. Mittarin antamia tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi työvuorosuunnittelussa. Toisaalta mittarin antamat tiedot viestivät

henkilökunnalla henkilöstöresurssien kehityksestä. Mittarin tulos on tehtyjen työtuntien prosentuaalinen osuus suunnitelluista työtunneista.

## 8 Analyysit ja johtopäätökset

Tässä luvussa pyrin arvioimaan kohdeyritykselle laadittua tulokorttia. Tulokortin arviointi aloitetaan yksittäisten mittareiden arvioimisella. Mittareita arvioidaan luvussa 5.5 esitettyjen mittareilta vaadittujen ominaisuuksien perusteella. Mittareiden arvioinnin jälkeen arvioidaan itse tulokorttia. Tulokortin arviointi suoritettiin testaamalla sitä käytännössä sekä haastatteleamalla kohdeyrityksen johtoryhmän jäseniä. Tulokortin arvioinnin lisäksi olen tässä luvussa arvioinut valitussa, konstruktivisessa tutkimusmenetelmässä onnistumista. Luvun lopuksi on laadittu koko projektia käsittelevät johtopäätökset.

### 8.1 Mittareiden analysointi

Tulokortin mittareita päätettiin arvioida näkökulmittain. Arviointi tehdään luvussa 5.5 esitettyjen, mittareilta vaadittujen ominaisuuksien perusteella. Luvussa esitettiin viisi eri ominaisuutta, joidenka perusteella mittaria pystytään arvioimaan. Esitetyt ominaisuudet olivat relevanttius, edullisuus, validiteetti, reliabiliteetti ja uskottavuus.

#### 8.1.1 Taloudellisen näkökulman mittarit

Taloudelliseen näkökulmaan valittiin yhteensä kuusi mittaria. Kaikki näkökulman mittarit ovat kuukausitason mittareita. Mittareista suurin osa on vanhoja, jo käytössä olevia mittareita. Toisaalta näitäkin mittareita ovat seuranneet lähinnä osaston myyntipäälliköt. Tulokortin avulla henkilökunta pystyy tulevaisuudessa osallistumaan näiden mittareiden seurantaan. Näkökulmassa on kriittisistä menestystekijöistä johdettuja avainmittareita sekä tarpeelliseksi katsottuja tukimittareita.

Taloudellisen näkökulman mittareista myynnin kehityksen, bruttotuottoprosentin, varaston kiertonopeuden sekä hitaasti kiertävien tuotteiden kohdalla kaikki arvioitavat viisi ominaisuutta ovat hyvät. Tämä voidaan perustella sillä, että kaikki edellä mainitut mittarit ovat jo kuukausitason seurannassa kaikilla osastoilla. Mittarit ovat edullisia, koska niiden tuottaminen tulokorttia varten ei aiheuta lisäkustannuksia. Niiden reliabiliteetti on hyvä, koska ne laskeaan aina samalla kaavalla. Mittareiden relevanttius on hyvä, koska ne ovat jo käytössä ja kohdeyrityksessä niiden on katsottu mittaavan toiminnan kannalta oleellisia asioita. Hyvä validiteetti voidaan perustella mittareiden aikaisemmalla käytöllä. Mittarit ovat uskottavia, koska myyntipäälliköt käyttävät näitä mittareita päätöksenteossa.

Uudeksi taloudellisen näkökulman mittariksi tulokorttiin laadittiin työtehoa kuvaava, tuotto per tehty työtunti- mittari. Mittari on ollut kohdeyrityksessä käytössä yritystasolla, mutta osastotasolla sitä ei ole seurattu. Mittarin laatiminen ei aiheuta juurikaan lisäkustannuksia, joten sen voidaan todeta olevan edullinen. Mittarin reliabiliteetti on hyvä, koska se tullaan laskemaan aina saman, yksinkertaisen kaavan mukaan. Mittarin validiteetti ja relevanttius ovat hyvät, koska se antaa tarkan kuvan kuinka paljon yksi tehty työtunti tuottaa. Haastatteluiden perusteella myyntipäälliköt päättivät hyödyntää mittaria tulevaisuudessa, joten mittarin uskottavuus on hyvä.

Ketjusijoituksen kohdalla arviointi on haasteellisempaa, koska mittarin tieto tulee suoraan Keskolta, eikä sen laadinta perusteista tiedetä tarkasti. Mittari otettiin tulokorttiin lähinnä motivointi tarkoituksessa. Mittari on yritykselle edullinen, koska tulos tulee muiden Keskolta tulevien raporttien joukossa, eikä näin aiheuta lisäkustannuksia. Mittarin tulisi siis kertoa osaston sijoitus K-Rauta ketjun sisällä myynnillä ja tuotolla mitattuna. Käytännössä mittari ei ole täysin vertailukelpoinen eri K-rautojen kesken, koska osastojen tuotevalikoimat vaihtelevat kaupoittain. Esimerkiksi joissain K-Raudoissa piha & puutarha-osasto voi myydä pihakiviä, kun taas toisessa K-Raudassa pihakivet myy rakennustarvike osasto. Tästä syystä mittarin relevanttius, validiteetti, reliabiliteetti sekä uskottavuus eivät ole hyvällä tasolla. Toisaalta mittari on otettu tulokorttiin lähinnä motivointi tarkoituksessa, joten ominaisuuksien ei välttämättä tarvitsekaan olla hyvällä tasolla.

#### 8.1.2 Asiakasnäkökulman mittarit

Asiakasnäkökulma osoittautui haasteellisimmaksi näkökulmaksi laatia mittareita. Mittareiden laatiminen osoittautui haasteelliseksi, koska kyseessä oli osastotason tulokortti. Kohdeyrityksen asiakkaat asioivat usealla osastolla kerralla, joten osastotason tietoa asiakkaista on haasteellista kerätä. Asiakasnäkökulmaan valittiin kolme mittaria, joista kaksi on yritystason mittaria ja yksi osastotason mittari.

Asiakasmäärä ja ostotapahtumat ovat yritystason mittareita. Mittarit päätettiin ottaa tulokorttiin, koska niiden seuraaminen nähtiin tärkeäksi. Molempia mittareita on seurattu jo aiemmin, lähinnä päällikkötasolla. Henkilökunta ei ole aikaisemmin osallistunut näiden mittareiden seurantaan, mutta tulokortti nähtiin hyväksi välineeksi ottaa henkilökunta mukaan näiden mittareiden seurantaan. Mittareiden kaikki viisi ominaisuutta ovat hyvällä tasolla, koska näitä mittareita on seurattu jo aikaisemmin. Henkilökunnan kohdalla mittari ei siinä mielessä ole relevantti, koska henkilökunta ei suoraan pysty siihen vaikuttamaan. Toisaalta tulokortin avulla henkilökunta saa käsityksen asiakas- ja ostotapahtumienmääristä sekä niiden kehityksestä. Tämä auttaa hahmottamaan liiketoiminnan laajuutta.

Mystery shopping -pisteiden keskiarvo on asiakasnäkökulmaan laadittu uusi mittari, jota ei ole aikaisemmin seurattu millään tasolla kohdeyrityksessä. Mittarin arvo on koko vuoden aikana tehtyjen testien keskiarvo. Mittarin laadinta on kohdeyritykselle maksullinen, koska sen laatijana toimii kohdeyrityksen ulkopuolinen taho. Mystery shopping on kuitenkin hintansa väärsti, koska siitä saadaan ainutlaatuista tietoa asiakaspalvelusta. Tulokorttiin johdettavat mittarit eivät aiheuta lisäkustannuksia, koska ne voidaan ottaa suoraan mystery shopping tuloksista. Mittareiden validiteetin ja reliabiliteetin arviointi on hieman haasteellista, koska tutkimus perustuu tutkijan havaintoihin. Toisaalta tutkijan voidaan olettaa olevan alan ammattilainen, joka nostaa mittareiden validiteettia ja reliabiliteettia. Tutkimuksen relevanttius on hyvä, koska siinä mitataan hyvin keskeistä tapahtumaa kohdeyrityksen kannalta.

### 8.1.3 Sisäiset prosessit

Sisäisten prosessien näkökulmaan laadittiin kolme uutta mittaria. Sisäisten prosessien mittareiden laadinnassa keskityttiin kohdeyrityksen kriittisiin menestystekijöihin. Menestystekijöistä valittiin aktiivinen myynti ja myymälämarkkinointi. Näistä kahdesta laadittiin mittarit sisäisten prosessien näkökulmaan. Mittarit kuvastavat hyvin kohdeyrityksen tärkeimpiä prosesseja.

Tarjousten määrä ja tarjousten onnistumisprosentti mittarit johdettiin aktiivisesta myynnistä, joka oli yksi kohdeyrityksen kriittisistä menestystekijöistä. Mittarit ovat edullisia, koska ne pystytään johtamaan suoraan yrityksen tietojärjestelmästä, eivätkä aiheuta lisäkustannuksia. Tarjousten määrä on yksiselitteinen luku, jonka laatimiseen ei tarvita laskukaavoja. Mittari saadaan johdettua suoraan yrityksen tietojärjestelmästä, joten sen reliabiliteetti on hyvä.

Mittareiden validiteetti ei ole suoraan hyvällä tasolla, koska siihen sisältyy osin harhaa. Harha johtuu siitä, että kohdeyrityksessä tarjouksia tehdään välillä turhaan ja ne päätyvät roskakoriin. Ongelma on siinä, että näitä ”turhia tarjouksia” ei kuitenkaan muisteta heti poistaa kohdeyrityksen tietojärjestelmästä. Tarjousten harhaisuutta lisää se, että osa annetuista tarjouksista eivät ole varsinaisia tarjouksia, vaan lähinnä asiakkaalle annettu muistilappu tuotteiden hintatiedoista. Hyvä puoli asiassa on se, että harha pystytään tunnistamaan ja se pystytään suodattamaan pois mittarista, jolloin mittarin validiteetti saadaan hyväksi. Mittarin laatijan tulee kuitenkin muistaa tämä toimenpide mittarin laadinnassa. Mittareiden relevanttius on hyvä, koska mittareiden nähdään kuvastavan hyvin aktiivista myyntiä, joka on yksi kohdeyrityksen kriittisistä menestystekijöistä.

Myyvälätkierroksen arviointi on haasteellista, koska mittari on vielä kehitysvaiheessa. Mittari aiheuttaa kehittämisvaiheessa kustannuksia, koska sen kehittäminen vaatii useita työtunteja. Toisaalta sen käyttö kehittämisvaiheen jälkeen on edullista. Reliabiliteetti on mittarin tärkein ominaisuus tässä vaiheessa. Reliabiliteetti saadaan hyvälle tasolle, kun mittaamisella laadi-

taan tarkat säännöt. Hyvän reliabiliteetin kautta mittarin validiteetti ja uskottavuus saadaan nostettua hyvälle tasolle.

#### 8.1.4 Henkilöstö näkökulma

Henkilöstö näkökulman mittareiden arvioinnissa täytyy muistaa, että henkilöstötyytyväisyyden arvioi kohdeyrityksen ulkopuolinen taho erillisellä tutkimuksella. Tästä johtuen mittariston arvioiminen on lähes mahdotonta, koska tarkkoja mittaustapoja ei ole tiedossa. Mittarin kohdalla oleellinen kysymys on, onko se uskottava?

Tähän kysymykseen ei ole yhtä vastausta, koska se riippuu täysin vastaajasta. Mittaristoon valitut kaksi muuta kuukausitason mittaria sen sijaan voidaan arvioida. Mittareiden kokoaminen ei aiheuta lisäkustannuksia, joten ne ovat edullisia. Niiden reliabiliteetti on hyvä, koska ne kootaan aina saman kaavan mukaan. Validiteetti on hyvä molemmilla. Relevanttius on hieman kiistanalainen. Nämä mittarit eivät välttämättä henkilökunnalle merkitse mitään, mutta myyntipäällikkö voi hyödyntää niitä esimerkiksi työvuorosunnittelussa.

#### 8.2 Tulokortin analysointi

Tulokortin analysointi suoritettiin tulokortin testaamisen yhteydessä. Tulokorttia testattiin yhdessä kohdeyrityksen johtoryhmän jäsenen kanssa. Testaamisella pyrittiin selvittämään, kuinka käytännöllinen laadittu tulokortti lopulta oli. Tulokortin testaaminen jakaantui mittareiden kokoamiseen ja toimivuuden arviointiin. Tulokortin toimivuutta arvioitiin yhdessä kohdeyrityksen johtoryhmän jäsenten kanssa. Tulokortin toimivuuden arvioinnissa laadittu tulokortti esiteltiin johtoryhmän jäsenille, jonka jälkeen heitä pyydettiin arvioimaan sen toimivuutta ja mielekkyyttä.

Mittareiden kokoamisessa ei kohdattu suurempia ongelmia. Suurin osa mittareista saatiin koottua vaivatta kohdeyrityksen tietojärjestelmistä. Muutamien mittareiden kohdalla jouduttiin tekemään yksinkertaisia laskutoimituksia, jotka kirjattiin ylös. Laskutoimitukset kirjattiin ylös, jotta mittarit osattaisiin laatia tulevaisuudessa saman kaavan mukaan. Asiakasnäkökulman ja henkilöstönäkökulman mittareiden kokoamisessa tarvittiin kohdeyrityksen talouspäällikön apua, koska hän vastaa kohdeyrityksessä näissä mittareissa tarvittavien tietojen, kuten asiakasmäärien ja sairaspoissaolojen seurannasta. Edellisiä tietoja lukuun ottamatta myyntipäälliköt pystyvät kokoamaan mittaristossa tarvittavat tiedot yksinäisesti yrityksen tietojärjestelmistä. Myymäläkierron-mittari jäi tässä vaiheessa kokoamatta, koska mittari on vielä kehitysvaiheessa. Aikaa mittariston kokoamiseen meni noin tunti, joka nähtiin kohtuullisena aikana.

Tuloskortin toimivuuden arvioimiseen osallistui kaikki yrityksen myyntipäälliköt. Toimivuuden arvioiminen toteutettiin kahdenkeskisinä haastatteluina. Haastatteluiden aluksi myyntipäälliköille esiteltiin laadittu tuloskortti, jonka jälkeen heitä pyydettiin arvioimaan sen toimivuutta sekä mielekkyyttä. Pääsääntöisesti myyntipäälliköt olivat sitä mieltä, että laadittu tuloskortti on toteuttamiskelpoinen ja se voidaan ottaa käyttöön sellaisenaan. Selvästi eniten mielenkiintoa osoitettiin myymäläkierron-mittaria kohtaan. Mittari aiheutti kaikkien haastateltavien kohdalla keskustelua, joissa yhdessä pohdittiin mittarin ominaisuuksia ja toteutustapaa. Näiden keskusteluiden pohjalta kohdeyrityksessä on hyvä lähteä kehittämään myymäläkierron-mittari lopullista muotoa.

Tuloskortin sisältämien mittareiden nähtiin mittaavan kohdeyrityksen keskeisimpiä toimintoja ja niiden määrä nähtiin helposti hallittavaksi. Yhteys kriittisiin menestystekijöihin oli haastatteluiden perusteella nähtävissä. Tuloskortin käytöstä osastopalavereissa oltiin hieman skeptisiä. Itse tuloskortti nähtiin hyväksi välineeksi, mutta osa myyntipäälliköistä oli sitä mieltä, että henkilökunnan ei välttämättä tarvitsisi osallistua kaikkien tuloskortin sisältämien mittareiden seurantaan. Asiaa pohdittiin yhdessä myyntipäälliköiden kanssa ja sovittiin, että he kokeilevat tuloskorttia sellaisenaan ja kysyvät kokeilun jälkeen henkilökunnan mielipidettä tuloskortista. Osastojen myyntipäälliköt voivat toki muokata laadittua tuloskorttia omien tarpeiden ja mielipiteiden mukaan.

Kokonaisuudessaan laadittu tuloskortti vastaa sille asetettuja tavoitteita. Ensinnäkin tuloskortin rakentamisessa pystyttiin noudattamaan Kaplanin ja Nortonin esittämää mittariston rakennusprosessia kriittisten menestystekijöiden perusteella. Kriittiset menestystekijät on selvästi tunnistettavissa mittaristosta. Toiseksi mittareiden laadinnassa onnistuttiin luomaan aivan uusia mittareita, joita tullaan haastatteluiden perusteella seuraamaan tulevaisuudessa.

### 8.3 Tutkimusmenetelmän arviointi

Tutkimusmenetelmäksi valittiin konstruktiiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimusmenetelmä oli tekijälle entuudestaan tuntematon, joten aiheeseen piti perehtyä aiheesta kirjoitetun aineiston avulla. Aineistoon perehtymisen aikana tekijälle muodostui käsitys konstruktiiivisesta tutkimusmenetelmästä, jonka johdosta konstruktiiivinen tutkimusmenetelmä todettiin soveltuvan hyvin opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi. Lopulliseen päätökseen vaikutti se, että konstruktiiivista tutkimusmenetelmää on käytetty useissa, tämän opinnäytetyön tyypisissä ammattikorkeakoulujen opinnäytetöissä sekä yliopistojen pro gradu-tutkielmissa.

Ojasalo ym(2009,67) ovat jakaneet konstruktiiivisen tutkimusprosessin kuuteen eri vaiheeseen, jotka ovat mielekkään ongelman löytäminen, teoreettisen ja empiirisen tiedon kerääminen kohteesta, konstruktion laatiminen, konstruktion testaaminen, konstruktiossa käytetyn teori-



an näyttäminen ja uutuusarvon osoittaminen sekä konstruktion yleistettävyyden tarkastelu. Seuraavassa arvioidaan, miten hyvin nämä vaiheet tässä opinnäytetyössä saavutettiin.

Mielekäs ongelma oli itse asiassa löydetty jo ennen tutkimusmenetelmän valintaa. Teoreettisen ja empiirisen tiedon kerääminen oli koko prosessin aikaa vievin osuus. Teoreettinen tieto kerättiin aiheesta kirjoitetuista kirjallisista lähteistä sekä internetin viitetietokannoista. Teoreettista tietoa oli saatavilla laajasti, joten sen keräämisessä ei ollut ongelmia. Empiirisen tiedon keräämisessä hyödynnettiin konstruktiiviselle tutkimukselle tyypillisiä tutkimusmenetelmiä, kuten haastatteluita ja kyselyitä. Haastattelut suoritettiin vapaamuotoisina haastatteluiluina, joita ohjattiin ennalta tehtyjen kysymysten avulla. Haastatteluita suoritettiin yhteensä kuusi kappaletta, kolme ennen konstruktion laatimista ja kolme konstruktion laatimisen jälkeen. Haastattelut onnistuivat hyvin ja niitä hyödynnettiin sekä konstruktion rakentamisessa että konstruktion arvioinnissa. Haastatteluiden tulokset muodostivat koko empiirisen tiedon perustan. Haastatteluiden lisäksi empiiristä tietoa kerättiin kyselytutkimuksella. Kyselytutkimukseen laadittiin yhteensä kuusi kysymystä ja niitä jaettiin yhteensä 16 kappaletta. Kyselyitä palautettiin yhteensä 12 kappaletta, joten vastausprosentiksi saatiin 75 %. Kyselytutkimuksen tuloksia hyödynnettiin haastatteluiden tulosten ohella konstruktion laadinnassa. Näiden lisäksi empiiristä tietoa kerättiin havainnoinnin ja epämuodollisten keskusteluiden avulla. Kokonaisuudessaan empiiristä tietoa saatiin kerättyä riittävästi ja suhteellisen helposti. Varsinaisiin ongelmiin empiirisen tiedon keruun kohdalla ei törmätty. Empiiristä tietoa olisi voitu kerätä ja hyödyntää laajemminkin, esimerkiksi ryhmäkeskusteluihin, mutta aikarajoitteen vuoksi se ei ollut mahdollista.

Prosessin haasteellisin ja samalla mielenkiintoisin vaihe oli konstruktion laatiminen. Konstruktion laadinnassa käytettiin valmista teoreettista mallia, johon kerätty empiirinen tieto sisällytettiin. Konstruktion laadinnassa huomattiin, että teorian soveltaminen käytäntöön ei ole mutkatonta. Käytetty teoreettinen malli oli suunniteltu alun perin huomattavasti isompaan yritysympäristöön, joten mallia jouduttiin hieman soveltamaan. Konstruktion laadinnan tavoitteena oli rakentaa toimiva ja kohdeyrityksen tarpeita vastaava ratkaisu, ei kopioida valmista teoreettista mallia. Lopulliseen konstruktion eli ratkaisuun oltiin kohdeyrityksessä tyytyväisiä ja ratkaisu päätettiin ottaa saman tien käytäntöön sellaisenaan, joten sen perusteella konstruktion laadinnalle asetetut tavoitteet saavutettiin. Tässä vaiheessa on tietysti mahdotonta arvioida, onko konstruktio pysyvä ratkaisu ongelmaan. Vaikka laadittu konstruktio ei sellaisenaan olisi pysyvä ratkaisu, on se ainakin lisännyt teoreettista tietämystä kohdeyrityksessä. Laadittu konstruktio on sen luonteinen, että sitä voidaan kehittää tulevaisuudessa vastaamaan paremmin kohdeyrityksen tarpeita.

Konstruktion testaaminen jäi aikarajoitteen vuoksi hyvin vähäiseksi. Varsinaisia esitestejä ei keritty järjestämään kuin yksi ja konstruktion käyttöä ei ehditty seurata lainkaan. Tutkimuk-

sen kannalta olisi ollut hyödyllistä seurata ja testata konstruktiota useamman kuukauden ajan, mutta valitettavasti se ei aikarajoitteen vuoksi ollut mahdollista.

Laadittu konstruktio eli ratkaisu perustuu hyvin pitkälle käytettyyn teoriaan. Tavoitteena oli rakentaa balanced scorecard -tyyppinen tulokortti kohdeyritykselle. Tulokortin avainmittarit päätettiin laatia kohdeyrityksen kriittisten menestystekijöiden perusteella. Kaikkiin neljään tarkasteltavaan näkökulmaan onnistuttiin laatimaan avainmittarit kriittisten menestystekijöiden pohjalta. Avainmittareiden lisäksi tulokorttiin valittiin tarpeellisiksi katsottuja tukimittareita. Edellä kuvatun mittareiden johtamisen menettelytavan esitteli alun perin Kaplan & Norton, jotka ovat siis luoneet balanced scorecard mallin. Varsinaista uutta teoreettista tietoa tutkimusaiheesta tämä työ ei tuottanut, koska konstruktiossa hyödynnettiin siis jo olemassa olevaa ratkaisua. Toisaalta olemassa olevan ratkaisun hyödyntäminen tuki tutkimuksen konstruktiivisuonteisuutta. Uutuusarvoa tuotettiin kohdeyritykselle, jolle konstruktio laadittiin. Laadittu konstruktio oli kohdeympäristössä uusi menettelytapa, jota haastatteluiden perusteella tullaan käyttämään tulevaisuudessa.

Laadittu konstruktio on periaatteessa hyödynnettävissä sellaisenaan muissa, saman toimialan yrityksissä. Parhaiten se varmasti soveltuisi toisen K-Raudan käyttöön. Toisaalta mittaristo tulisi aina laatia joko kohdeyrityksen strategian tai kriittisten menestystekijöiden perusteella.

#### 8.4 Johtopäätökset

Opinnäytetyön päätavoite oli rakentaa kohdeyritykselle suorituskyyä mittaava osastotason tulokortti. Tulokorttiprojektille asetettiin myös muita tavoitteita. Tärkeimpänä tulokortti-projektin tavoitteena pidettiin tulokortti -ajattelun synnyttämistä kohdeyrityksessä. Rakennetun tulokortin pohjalta kohdeyritys voi tulevaisuudessa laajentaa tulokorttien käyttöä muille organisaatiotasolle.

Kohdeyrityksessä ei ennen tätä projektia ollut tulokortteja käytössä millään organisaatiotasolla. Kohdeyrityksessä tulokortista toivottiin ennen kaikkea työvälinettä osastopalaveriinhin. Tulokortin avulla pyritään tulevaisuudessa ottamaan henkilökunta mukaan suorituskyyyn seuraamiseen ja tätä kautta ohjaamaan henkilökunnan toiminta menestyksen kannalta kriittisiin tekijöihin. Tästä syystä organisaatiotasoksi valittiin osastotaso.

Kaplanin ja Nortonin mukaan suorituskyyä mittaava tulokortti tulee laatia kriittisten menestystekijöiden pohjalta. Kohdeyrityksellä ei ollut ylös kirjattuja kriittisiä menestystekijöitä, jonka johdosta ne kerättiin ennen mittarin laadintaa. Kriittiset menestystekijät kerättiin johdoryhmälle suoritettujen haastatteluiden yhteydessä sekä henkilökunnalle suunnatun kysely-

tutkimuksen avulla. Näiden perusteella kerättiin viisi tärkeintä kriittistä menestystekijää, joista johdettiin tulokortin avainmittarit. Kerätyt kriittiset menestystekijät olivat kuitenkin hyvin yleisluontoisia, joten niiden avulla ei saatu laadittua todella ainutlaatuisia mittareita. Tulokorttia kehitettäessä tulisi kohdeyrityksessä panostaa kriittisten menestystekijöiden tarkempaan määrittelyyn, joidenka pohjalta pystyttäisiin rakentamaan todella ainutlaatuinen tulokortti. Ainutlaatuinen tulokortti kuvastaa vain yhden yrityksen kilpailustrategiaa.

Tulokorttiprojektin yhteydessä tuli ilmi, että kohdeyrityksellä ei ole tällä hetkellä kirjattua strategiaa. Tulevaisuudessa kohdeyrityksessä pitäisikin panostaa ennen kaikkea strategian miettimiseen ja sen ylös kirjaamiseen. Strategiaan ja erityisesti kilpailustrategiaan panostaminen nähdään hyvin tärkeäksi nykypäivän yritysmaailmassa. Yritysten tulee erottua kilpailijoista ja hyödyntää omia vahvuuksia. Nykyään nähdään tärkeäksi, että henkilökunta on tietoisia yrityksen strategiasta. Esimerkiksi kohdeyrityksessä laadittua tulokorttia käyttämällä henkilökunnalle pystytään kyllä näyttämään mitä tavoitellaan ja miten tavoitteissa on onnistuttu. Ongelmana on se, että suorituskykymittaristo ei vastaa kysymykseen, miten asetetut tavoitteet aiotaan saavuttaa. Tästä syystä strategiasta tulisi tiedottaa henkilökunnalle. Strategiasta tiedottaminen ohjaa henkilökuntaa toimimaan sen mukaisesti.

Mikäli kohdeyrityksessä saadaan strategia mietittyä ja kirjattua ylös, voidaan alkaa miettiä tulokortin laatimista strategian seurannan ja ohjauksen välineeksi. Nykypäivänä balanced scorecard tunnetaan nimenomaan strategiamittaristona, jonka avulla pystytään seuraamaan strategiassa onnistumista ja vision saavuttamista. Strategiamittariston käyttöön kohdeyrityksellä on vielä pitkä matka, mutta toivottavasti tämän tulokorttiprojektin myötä synnytetty tulokortti -ajattelutapa johtaa siihen vielä jonain päivänä.

Kaiken kaikkiaan tulokorttiprojektin päätavoite saavutettiin eli kohdeyritykselle onnistuttiin laatimaan kriittisiin menestystekijöihin perustuva, balanced scorecard -tyyppinen tulokortti. Tulokortti on hyvin selkeä ja helposti hallinnoitavissa. Laadittua tulokorttia voidaan sekä tarkentaa että vyöryttää muille organisaatiotasoisille tulevaisuudessa. Haastatteluiden perusteella laadittu tulokortti tullaan ottamaan käyttöön kohdeyrityksessä, joten tulokorttiprojektista oli myös käytännön hyötyä kohdeyritykselle.

## LÄHTEET

Baird, L. S., Beatty, R.W., Schneier C.E. & Shaw, D.G. 1995. The performance, measurement, management and appraisal sourcebook. Amherst, Massachusetts: Human Resource Development Press, Inc.

Bergstrand, J. 1995. Tehokas talouden ohjaus. Juva: Weilin+Göös.

Friedag, H.R. & Schmidt, W. 2005. Balanced Scorecard - Tasapainotettu mittaristo. Helsinki: Rastor.

Kankkunen, K., Matikainen, E & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen - sokkolennosta hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R.S & Norton D.P. 1996a. The Balanced Scorecard - Translating strategy into action. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S & Norton D.P. 1996b. Using the Balanced Scorecards as a Strategic Management System. Jan-Feb. 75-85. Harvard Business Review.

Kaplan, R.S & Norton, D.P. 1996c. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. Fall. 53-79. California Management Review.

Kaplan, R.S & Norton D.P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio - Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Jyväskylä: Talentum.

Kaplan, R.S & Norton D.P. 2004. Strategiakartat - Aineettoman pääoman muuttaminen mitattavaksi tuloksiksi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Kaplan, R.S & Norton D.P. 2007. Strategian toteutus - synnergiaetujen luominen balanced scorecardin avulla. Helsinki: Talentum.

Kasanen, E., Lukka, K & Siitonen, A. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen aikakausikirja 3/1991. 301-329.

Laitinen, E.K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. 3. Uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen - Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. Uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard - Rakenna ja sovelleta tehokkaasti. 5. Uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2007. Johdon laskentatoimi. 6-8. Painos. Helsinki: Edita.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Salmi, I. 2006. Mitä tilinpäätös kertoo. 4-5. painos. Helsinki: Edita.

Santalainen, T. 2006. Strateginen ajattelu. 2. Tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Pellinen, J. 2003. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Jyväskylä: Talentum.

Porter, M. 1991. Kansakuntien kilpailuetu. Helsinki: Otava

Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi. Helsinki: Tietosanoma.

Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. 1998. Balanced scorecard - yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

## JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Suomela, J. 2010. Myyntipäällikön haastattelu 25.10.2010. J.A.Rauta Oy. Helsinki.

Ulmanen, V. 2010. Myyntipäällikön haastattelu 26.10.2010. J.A.Rauta Oy. Helsinki.

Valkonen, H. 2010. Myyntipäällikön haastattelu 26.10.2010. J.A.Rauta Oy. Helsinki.

Suomela, J.2010. Myyntipäällikön haastattelu 25.11.2010. J.A.Rauta Oy. Helsinki.

Ulmanen, V. 2010. Myyntipäällikön haastattelu 25.11.2010. J.A.Rauta Oy. Helsinki

Valkonen, H. 2010. Myyntipäällikön haastattelu 25.11.2010. J.A.Rauta Oy. Helsinki.

## KUVAT

Kuvio 1: Konstruktiivisen tutkimuksen osat (Kasanen ym. 1991, 306.)	10
Kuvio 2: Suorituskykypyramidin periaatteet (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 308)	19
Kuvio 3: Syy-seuraussuhteet (Kaplan & Norton 1996a, 31.)	32
Kuvio 4: Nelikenttä (Laitinen 2003, 161.)	35
Kuvio 5: Nelikenttä (Laitinen 2003, 164.)	36
Kuvio 6: Organisaatiokaavio	39
Kuvio 7: Tulokortti	53